"أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة"

(دراسة ميدانية: قطاع البنوك في الاردن)

إعداد الطالب

يحيى عيسى احمد ابورمان

اشراف الدكتور

عادل عودة الهاشم

أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة البلقاء التطبيقية

2015/6/24

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2015/6/24

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور / عادل عودة الهاشم . رئيساً استاذ مساعد. نظم معلومات ادارية.	....
الدكتور / محمد عطوة المعايطة . عضواً استاذ مشارك. نظم معلومات حاسوبية.	....
الدكتور / موسى احمد السعودي . عضواً استاذ مشارك. ادارة عامة/استراتيجية.	....
الدكتور / عادل اكرم سلوم . ممتحن خارجي(عضواً) استاذ مشارك. نظم معلومات ادارية. جامعة مؤتة.	....

تعهد وإقرار

أنا الطالب يحيى عيسى ابورمان الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات في رسالة الماجستير بعنوان "**أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية قطاع البنوك بالأردن** " بإشراف **الدكتور عادل عودة الهاشم** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

اسم الطالب: يحيى ابورمان

التوقيع.........................

الإهداء

إلهي، لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الحمد لله الواحد القهار

إلى من بلغ الرسالة.. وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة وخير خلق الله

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من ربياني صغيراً

إلى من كان لي نبعاً سخياً....... ومصدراً ثرياً

إلى من كانت قلوبهم معي في حركاتي وسكناتي

والدي ووالدتي الغاليين

زوجتي الغالية

أخوتي.................. وأخواتي

أقربائي................. وعشيرتي

زملائي................. زميلاتي

أصدقائي................ صديقاتي

إلى من لأجلهم سرت في الدرب

إلى كل من علمني حرفا

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

بعد أن منَّ الله عليّ بإتمام هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان إلى من أعتز بكونه أستاذي الدكتور عادل الهاشم ، على ما بذله من جهد ووقت في متابعة مراحل الدراسة، وما قدمه من إرشادات قيَمة ساعدت في تنفيذ هذه المراحل مما ترك طيب الأثر على هذه الدراسة، فله من الله عظيم الأجر وجزيل الثواب ومني كل الاحترام والتقدير والوفاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملوا أعباء قراءتها، مستفيداً من أفكارهم النيرة، ومساهماتهم في أثراء هذه الأطروحة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذتي في قسم إدارة الأعمال، لما قدموه من علم ومعرفة طيلة مدة دراستي، فلهم مني كل الشكر والتقدير، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء لجنة التحكيم.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي لإتمام هذا العمل، وإلى كل من سهل لي إجراءات إنجاز هذه الرسالة .

فجزا الله خيراً كل من أسدى إليّ معروفاً، وسأهم في إخراج هذه الرسالة على هذا الحال.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

ملخص

"أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة"

(دراسة ميدانية: قطاع البنوك في الاردن)

إعداد الطالب
يحيى عيسى احمد ابورمان

اشراف الدكتور
عادل عودة الهاشم
أستاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة للبحث في أثر تكامل نظم المعلومات (الداخلي والخارجي) ضمن المستويات الثلاث؛ الاستراتيجي، التشغيلي والبنية التحتية، على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها(الكفاءة، الوقت، الجودة، الابداع، المعرفة، المرونة) حيث تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال التركيز على اثر تطبيق التكامل بشكل فاعل في أنظمة معلومات البنوك والمنظمات عامة، ودوره في تحقيق أفضل مستويات الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات من خلال مساعدة الادارة العليا على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اختيار قطاع البنوك العاملة بالأردن كموضوع للدراسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من المستويات الادارية الثلاث (عليا، وسطى وتنفيذية) موزعة على 8 بنوك تم اختيارها عشوائيا من ضمن 25 بنكا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية spss-15 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية لتكامل نظم المعلومات (على المستوى الداخلي والخارجي) في الميزة التنافسية المستدامة. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (المستوى الاستراتيجي، المستوى التشغيلي ومستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة. كما ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (المستوى الاستراتيجي، المستوى التشغيلي ومستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة.

وقد توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

ضرورة الاستمرار بمواكبة التطورات التكنولوجية، والأخذ بعين الإعتبار تكامل نظم المعلومات للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك في مجال الخدمات المصرفية، للحفاظ على أعلى مكانة لها في سوق العمل، اخضاع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة لتحسين كفائتهم بالعمل، ضرورة اتباع الادارة العليا سياسات تسويقية بخصوص تطوير علاقاتها مع العملاء والموردين، مما يساعد في زيادة ولائهم وانتمائهم للبنك، وأخيرا ضرورة استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية والمميزة.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

مبررات الدراسة

أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

التعريفات الاجرائية

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة

الصعوبات التي واجهت الباحث

الدراسات السابقة

1-1 المقدمة

ان التسارع الكبير والملحوظ في التطورات التكنولوجية على مر الزمن، وخصوصا في السنوات القليلة الماضية، قد القى حملا كبيرا على كاهل المنظمات التي تسعى للبقاء قدما في سوق المنافسة الاقتصادية. وهذا يدفع المنظمات الى التفكير الدائم بشكل اساسي في ما يخص الحفاظ على مكانتها السوقية في ظل اتساع رقعة المنافسة وظهور مفهوم العولمة وانفتاح الاسواق العالمية على بعضها وظهور التحالفات الاقتصادية، فكل ذلك سيؤدي الى اختفاء المنظمات الصغيرة او التي لا تتواكب مع كل هذه العواصف الاقتصادية.

وهنا سيتم التطرق الى قطاع الخدمات المصرفية، الذي اتسع بشكل ملفت جدا، وما هي السبل التي تمكن البنوك من الحفاظ على مكانتها والاستمرارية في اكتساب مزاياها التنافسية مقارنة مع نظرائها بالسوق؟

كل ما سبق ذكره لابد ان يبدأ من نقطة اساسية وهي التوجه الى مفهوم تكامل نظم المعلومات والذي يعرف على انه "النظام الذي تكمل نظمه الفرعية بعضها بعض من خلال عملها بصورة متناسقة ومتبادلة، بحيث يستبعد تكرار توليد المعلومات من أكثر من نظام فرعي، وبما يؤدي إلى خفض تكاليف إنتاج المعلومات اللازمة للجهات المختلفة، فضلاً عن تقليل الوقت والجهد اللازمين لها" (عزريل،2014) ودراسة الأثر الذي يتركه تطبيق تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك لتبقى محافظة على مكانتها، والنهوض بسمعتها وتحقيق الاستمرارية والاستدامة بالعمل.

يعتبر تكامل نظم المعلومات من أهم مجالات البحث العلمي الحديث في نظم قواعد البيانات، وهو الوصول الى المعلومات ومشاركتها وتبادلها بين عدة مصادر للمعلومات الموزعة بين الاقسام والافرع المختلفة في المنظمة. ومن هنا نشات أهمية تطبيق التكامل لما لها من دور فاعل في تحسين

الأداء المؤسسي، من خلال اختصار مراحل العمل وزيادة الدقة وتحقيق اعلى مستويات الكفاءة. وفي دراستنا سنهتم بدراسة أثر تطبيق التكامل في نظم المعلومات على المستوى الداخلي للمنظمة وعلى المستوى الخارجي المتعلق بشركاء العمل، ضمن جميع المستويات الادارية الثلاث، حيث سنجد ان العديد من المنظمات قامت بتطبيق المفهوم الفعلي للتكامل في نظام معلوماتها الخاص بها بين جميع الفروع والاقسام، بسبب اقتناعها فعليا بأن هذا التطبيق سينهض بها في مواجهة التحديات وتحسين الأداء .

ان التطبيق الفعال للتكامل في نظم معلومات المنظمة يقودها الى الطريق الصحيح في تطوير ميزتها التنافسية المستدامة، فالميزة التنافسية المستدامة هي السلاح الذي تسعى كل منظمة لامتلاكه للدفاع عن مكانتها الاقتصادية بالسوق. ويكمن ذلك من خلال الأبعاد التي تسعى لتطويرها ومواكبتها (الكفاءة، الوقت، الجودة، الابداع، المعرفة، المرونة) وبالتالي تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، وهنا سيتم التركيز على مفهوم الاستدامة، لان الميزة التنافسية وحدها لم تعد كافية لجعل المنظمات قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، وانما بتطوير أبعاد الميزة التنافسية المذكورة اعلاه ستتمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة. ومن هنا جائت فكرة الدراسة للتعرف على أثر تطبيق تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة. وخصوصا في قطاع البنوك التجارية العاملة بالأردن والارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية من خلال هذا التطبيق الى أفضل المستويات.

1-2 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب التطورات التكنولوجية الهائلة التي يتعرض لها العالم بأكمله وظهور مفهوم العولمة، وهذه التحديات ادت الى اتساع السوق، ودخول المنافسين بحجم كبير ادى الى زيادة حجم المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية وحتى الخدمية ومنها قطاع البنوك الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية والخدمية بنفس الوقت.

وبسبب اتساع رقعة وحجم المنافسة فكان لابد من ان تتواكب هذه البنوك والمنظمات بشكل عام مع هذه التطورات والتغيرات، وان تسعى دائما لان تكون سباقة في تقديم ماهو أفضل للبقاء بالصفوف الامامية من المنافسة، وإلا فإنه لن يكون لهذه المنظمات وجود ولا مكان في ساحة المنافسة.

ان من أهم التحديات التي تواجهها البنوك هو(السعي لتقديم أفضل خدمة للعملاء والمستفيدين، تقديم الخدمة بأسرع وقت ممكن، ضرورة الحفاظ على دقة العمل، المصداقية العالية والسرية والامان). لذلك تم تقديم مهفوم تكامل نظم المعلومات لمواجهة التحديات السابقة الذكر.

وبعبارة اخرى يمكن ان نحدد مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى تكامل نظم المعلومات في قطاع البنوك العاملة في الاردن ؟
- ما مستوى الميزة التنافسية في قطاع البنوك العاملة في الاردن ؟
- ما أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة في قطاع البنوك العاملة في الاردن ؟
- ما علاقة تكامل نظم المعلومات بالميزة التنافسية المستدامة في قطاع البنوك العاملة في الاردن ؟

1-3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في ابراز دور تطبيق تكامل نظم المعلومات وأثره على الميزة التنافسية المستدامة في ظل التحديات البيئية التي تواجهها المؤسسات في هذا العصر. كما وتكمن أهمية هذه الدراسة في ابراز جوانب تأثير تكامل نظم المعلومات على أداء المنظمة، والذي اصبح مفهوما هاما يجب اتباعه من قبل المنظمات لغاية ضمان عدم تكرار البيانات، الذي يشكل عبئا على المنظمة وكذلك ضمان الوصول السريع والسهل والدقيق للبيانات في مختلف الاقسام وبالدقة المطلوبة. حيث ركزت عدد من الدراسات السابقة على مفهوم تطبيق نظم المعلومات الادارية بالمنظمات كأداة لمواكبة التطور لكن بقي البحث في مفهوم التكامل محدودا.

من ناحية اخرى فإن هذه الدراسة تحاول ايجاد تأثير تكامل نظم المعلومات على الصعيدين الداخلي (التكامل بين النظم الفرعية داخل المنظمة) والصعيد الخارجي(علاقة المنظمة بالوسط الخارجي من عملاء وموردين) على الميزة التنافسية المستدامة. حيث ان معظم الدراسات السابقة اكتفت بالبحث في الميزة التنافسية فقط. بينما ستركز الدراسة على الاستدامة، وذلك بسبب السرعة الهائلة في التطورات التكنولوجية وظهور العولمة، ودخول المنافسين الجدد بكثرة الى السوق، مما يستوجب على المنظمة ضرورة اتباع احدث التقنيات بالمنافسة للبقاء بالصفوف الاولى في ساحة المنافسة. كذلك فإن أهمية القطاع المستخدم بالدراسة وهو قطاع البنوك العاملة في الاردن، بما يمثله من نهضة وسمعة جيدة في مجال الخدمات المصرفية مقارنة ببقية الدول الناشئة. وما له من أثر ودور كبير في دعم الاقتصاد الاردني.

كذلك ندرة الدراسات التي تناولت موضوع أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة حسب علم الباحث وخصوصا الدراسات باللغة العربية.

وايضا فإن أهمية قطاع البنوك العاملة بالأردن وأثر تطبيق تكامل نظم المعلومات بالشكل الفعال بشقيه الداخلي والخارجي ضمن المستويات الثلاث (استراتيجي، تشغيل، بنية تحتية) على أداء البنوك. والدور الذي تلعبه أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (كفاءة، وقت، جودة، ابداع، معرفة، مرونة) في الارتقاء والنهوض بمستوى الخدمات المقدمة بالبنوك واكتساب الميزة التنافسية المستدامة اذا تم تطبيق هذه الأبعاد بالطريقة الصحيحة

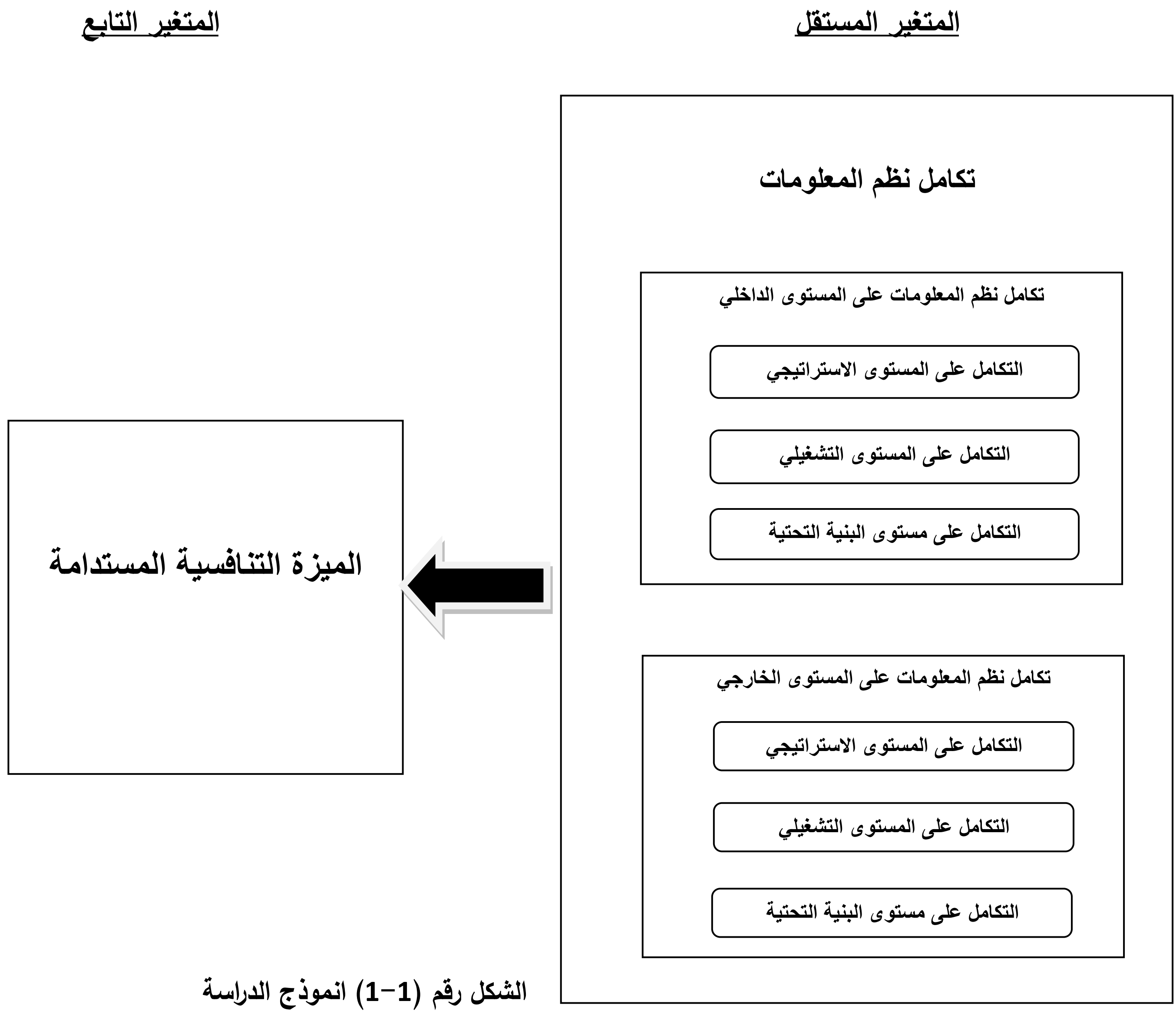
وأيضا تكمن أهمية الدراسة في الجانبين العملي والاكاديمي، ففي الجانب العملي من المتوقع ان تقدم هذه الدراسة نموذجا أوليا، يحاول توضيح أثر تطبيق تكامل نظم المعلومات في المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة لها بالسوق. اما في الجانب الاكاديمي فهذه الدراسة ستشكل اضافة ومرجعا متواضعا للحقل الاكاديمي المتعلق في دراسة عوامل نجاح المنظمات وتطورها.

4-1 أهداف الدراسة:

1. توضيح مفهوم تكامل نظم المعلومات واهميته في بلوغ أفضل مستويات الخدمة .
2. توضيح تكامل نظم المعلومات الداخلي والخارجي (التكامل الاستراتيجي، التشغيلي وتكامل البنية التحتية) والبحث في كيفية اسهامها في تطوير عمل المنظمة والوصول الى أعلى مستويات الخدمة المطلوبة.
3. التعرف على مستويات نظم المعلومات والأثر الذي يتركه تطبيقها بالمنظمات على رفع مستوى الخدمة.
4. اختبار أثر تطبيق تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة.
5. التعرف على أهمية تطبيق نظام ال ERP وعلاقته بالتكامل وأثره على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة.
6. التعرف على أهم الأبعاد التي من شأنها خلق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
7. تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة التي من الممكن ان تسهم في تحقيق النجاح للمنظمة .

5-1 أنموذج الدراسة

تم عمل انموذج الدراسة على النحو التالي بحيث يشمل المتغير المستقل، تكامل نظم المعلومات ويشمل النطاق الداخلي للمنظمة (التكامل الاستراتيجي، المستوى التشغيلي والبنية التحتية) وكذلك تكامل نظم المعلومات على النطاق الخارجي (التكامل الاستراتيجي، المستوى التشغيلي والبنية التحتية) (Jitpaiboon,2005)، بينما يشمل المتغير التابع من النموذج الميزة التنافسية المستدامة .



الشكل رقم (1-1) انموذج الدراسة

النموذج من اعداد الباحث على ضوء الادبيات والدراسات السابقة

6-1 فرضيات الدراسة:

ستقوم هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات (التكامل على المستوى الداخلي والخارجي) في الميزة التنافسية المستدامة.

ومن الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على المستوى الاستراتيجي) على الميزة التنافسية المستدامة.

- الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على المستوى التشغيلي) على الميزة التنافسية المستدامة.

- الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على مستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة.

- الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على المستوى الاستراتيجي)على الميزة التنافسية المستدامة.

- الفرضية الفرعية الخامسة لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على المستوى التشغيلي) على الميزة التنافسية المستدامة.

- الفرضية الفرعية السادسة لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على مستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة.

1-7 التعريفات الاجرائية

1- **تكامل نظم المعلومات:** وهو دمج جميع الأنظمة الفرعية بالمنظمة، وجعلها تعمل معا بطريقة متناسقة للوصول الى الصيغة النهائية المطلوبة بالعمل. حيث ان كل نظام فرعي مسؤول عن جزئية معينة بالعمل. وبالتالي لا تكتمل الحلقة في المنظمة الا بترابط هذه الأنظمة مع بعضها وتكميل كل نظام فرعي لدور النظام الاخر، للحصول على حلقة مغلقة ومتكاملة بالعمل **(عزريل، 2014)**.

2- **تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي:** ويقصد به ربط ودمج كافة الاقسام والأنظمة الفرعية الداخلية بالمنظمة مع بعضها البعض، بالشكل الفاعل الذي يكمل فيه كل نظام دور الآخر وهذا يشمل المستويات الثلاث: من مستوى استراتيجي متعلق باتخاذ القرارات العليا، الى المستوى التشغيلي الذي هو روح المنظمة بالعمل، والذي يتعامل بشكل مباشر مع الأنظمة الفرعية الاخرى، وصولا الى البنية التحتية التي هي اساس اي منظمة، فاذا كانت مبنية بالشكل الصحيح فهي تسهل كثيرا على المنظمة القيام باعمالها، وبالتالي فيكون نظام المعلومات الداخلي في المنظمة متكاملا ومتسلسلا بأداء ادواره المختلفة. (Jitpaiboon,2005)

3- **تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي:** وهنا يقصد به ربط عمل المنظمة ونظامها مع شركاء الأعمال الخارجيين بالمستويات الثلاث، التي تشمل المستوى الاستراتيجي باتخاذ القرارات الحاسمة مع شركاء العمل، الى المستوى التشغيلي الذي يتعامل مباشرة مع شركاء العمل، الى مستوى البنية التحتية التي تعد الاساس في بناء وتاسيس العمل. وبالتالي يتحقق التكامل في دور كل فرعية بالمنظمة مع الفرعية الاخرى ومع الوسط الخارجي (Jitpaiboon,2005).

4- **الميزة التنافسية المستدامة:** وهي قدرة المنظمة على الحفاظ على مكانتها السوقية بالسوق من خلال التطبيق الصحيح لأبعاد الميزة التنافسية (كفاءة، وقت، جودة، ابداع، معرفة، مرونة) بشكل دائم وعلى المدى البعيد والاستمرارية بذلك.

1-8 <u>قائمة الاختصارات :</u>

ISI	**Information System Integration**
DPS	**Data Processing Systems**
MIS	**Management Information Systems**
DSS	**Decisions Support Systems**
ES	**Expert Systems**
OAS	**Office Automation Systems**
ERP	**Enterprice Resoure Planing**
HRM	**Human Resource Management**
CRM	**Customer Relationship Management**

1-9 مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، اتضح انها تشترك مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التكامل على أداء المنظمات، حيث اشارت غالبية الدراسات الى ان تطبيق التكامل في أنظمة المعلومات للمنظمات، اظهر وبشكل واضح أهمية التكامل ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. وقد استند الباحث في اعداد وتنفيذ البحث على مراجعة الدراسات السابقة والاستفادة منها في:

1- الاطلاع على مفهوم النظام بشكل عام ونظام المعلومات.
2- التعرف على مفهوم تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي وعلى المستوى الخارجي.
3- التعرف على مفهوم تكامل نظم المعلومات ضمن كل مستوى (داخلي وخارجي) على المستويات الثلاث (الاستراتيجي، التشغيلي، البنية التحتية).
4- الاطلاع على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
5- المساعدة في تحديد مشكلة وأهمية الدراسة ومبرراتها.
6- المساعدة في تحديد المنهجية الأفضل للدراسة.
7- توجيه الباحث في تصميم وصياغة الاطار النظري وأداء الدراسة وصياغة الاستبيانات.
8- توجيه الباحث الى العديد من مصادر المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.
9- الاستفادة من النتائج والتوصيات من الدراسات السابقة وعمل مقارنة بين نتائج الدراسة والدراسات السابقة بهدف تعزيز نتائج الدراسة.

10-1 اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

لقد ركزت معظم الدراسات السابقة (حسب علم الباحث) على تطبيق أنظمة المعلومات بالمنظمات والبحث في الأثر الذي يتركه هذا التطبيق على أداء المنظمات بشكل عام وتطرقت عدد من الدراسات السابقة للبحث في أثر تطبيق تكامل نظم المعلومات على أداء المنظمات ومن ناحية اخرى ركزت دراسات اخرى على الميزة التنافسية للمنظمات. ستبحث هذه الدراسة الأثر الذي يتركه تطبيق تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات لان مفهوم الاستدامة بالتنافسية هو من المفاهيم الحديثة في علم الادارة، والربط بين أثر التكامل على الميزة التنافسية المستدامة له أهمية كبيرة في الوقت الحاضر وقد ركزت الدراسة على قطاع البنوك التجارية بالأردن لدوره الفعال والمؤثر على نمو الاقتصاد الوطني.

11-1 حدود الدراسة:

من الصعوبات التي واجهت الدراسة، عدم تعاون بعض البنوك في استقبال الاستبانات الموزعة، وكذلك صعوبة التواصل مع كافة فئات الموظفين الادارية، حيث كان البعض يعزو ذلك بسبب ضغط العمل، والبعض الاخر كان لديه تحفظ على سرية المعلومات المقدمة من البنك، اضافة الى العدد الكبير من البنوك وافرعها على مستوى المملكة، وعدم مقدرة الموظفين بملئ الاستبانات الا بعد أخذ موافقة الادارة الرئيسية.

1-12 الدراسات السابقة:

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة والاستفادة منها بموضوع الدراسة وفيما يلي استعرض بعض الدراسات:

1-12-1 الدراسات العربية:

1- دراسة (عزريل،صوالحة، 2014) بعنوان: **التكامل بين نظام المعلومات الادارية ونظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية**

حيث بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين تكامل نظم المعلومات وتأثيرها على تحسين عمليات الوحدات الاقتصادية مرتبطة بزيادة مستوى هذا التكامل، والبحث في سبب ان بعض الوحدات الاقتصادية تنظر إليها على أنها نفق مظلم مجهولة عواقبه تخشى الخوض فيه، من خلال الاسترشاد بنظرية النظم، وقد استنتجت أن نظام المعلومات المحاسبي هو أحد النظم الفرعية للمعلومات في الوحدة الاقتصادية، ، وإن أهداف نظام المعلومات المحاسبي ماهي إلا انعكاس لأهداف الوحدة الاقتصادية.

وعليه، فإن مفهوم النظام المتكامل للمعلومات الإدارية والمحاسبية، سوف يشير إلى أنه النظام الذي يعمل على تكامل كل من نظام المعلومات الإدارية، ونظام المعلومات المحاسبية، من خلال التنسيق بين عمليهما وتبادل البيانات والمعلومات التي تنشأ عن كل منهما، وفق قاعدة بيانات موحدة، وبما يؤدي إلى خفض تكاليف إنتاج المعلومات المستهدفة، وكذلك تقليل الوقت والجهد اللازمين لها.

وقد خلصت الدراسة الى ان هناك ضرورة للتكامل بين نظام المعلومات الإدارية، ونظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية، وأنه يمكن تحقيق هذا التكامل إذا ما تم التعرف على وظائف كل من النظامين، ومن ثم حصر النقاط التي يمكن من خلالها تحقيق هذا التكامل.

2- دراسة (صلاح،اسماعيل رومي،2012) بعنوان: واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة.

حيث تحدثت هذه الدراسة عن الأثر الكبير الذي يتركه نجاح نظم المعلومات وفعاليته على نجاح المؤسسات وكان الهدف الاساسي لهذه الدراسة هو قياس مدى فعالية نظم المعلومات المستخدمة وتم أخذ جامعة القدس المفتوحة كحالة دراسة والتي تستخدم عدة من نظم المعلومات مثل نظام معلومات الشؤون الطلابية ونظام معلومات التسجيل ونظام معلومات الموارد البشرية ونظام معلومات اللوازم وغيرها.

وقد تم استخدام نموذج ديلون ومكلين (D&M) وكانت الاداة المستخدمة مع هذا النموذج لقياس فعالية نظم المعلومات والتي تتم من خلال قياس فعالية الأبعاد المختلفة لنظم المعلومات التي تشمل جودة المعلومات وجودة نظام المعلومات وجودة الخدمات المقدمة واستخدامها ورضا المستخدم والمنفعة التي تتحقق من نظام المعلومات وتم جمع البيانات من 87 مفردة تشمل رئيس الجامعة ومعاونيه ورؤساء المناطق والمراكز التعليمية ورؤساء الدوائر الادارية والاكاديمية في الجامعة. وكانت نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها ان هناك اعتمادية عالية على نظم المعلومات في الجامعة حيث تجاوزت درجة الاعتمادية 90% وكانت فعالية نظم المعلومات عالية في الجامعة حيث كانت اتجاهات العناصر التي خضعت للدراسة ايجابية بنسبة عالية تجاه الأبعاد المختلفة لنظم المعلومات.

3- دراسة (عبدالله،2012) بعنوان: دور نظم المعلومات الادارية والادارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الانتاجية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد.

حيث تناولت هذه الدراسة البحث في دور نظم المعلومات الادارية والمعرفية في تحديد الخيارات الاستراتيجية في لمنظمات الانتاجية اولا ثم دور ادارة المعرفة الذي يعكس مدى ادراك وفهم المدراء في تلك المنظمات لهذا المتغير المهم والذي هو من أهم مخرجات اساليب الأنظمة المعلوماتية والتقنية المعاصرة

الناتجة من متغيرات البيئة المتسارعة، وقد كانت مشكلة الدراسة تتمحور حول وجود مشكلة في اغلب المنظمات تتمثل في عدم استخدامها لأنظمة المعلومات الادارية والمعرفية في تحديد الكفاءة التنظيمية واختيار البدائل الاتستراتيجية.

وهدفت الدراسة الى تحديد دور نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة بابعادها المختلفة في تعزيز القدرة التنافسية، وقد تم اعتماد منهج المسح الاستطلاعي واجراء الدراسة على عينة من الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وتم استخلاص عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظم المعلومات الادارية بابعادها المحددة في النموذج الافتراضي، وعناصر الميزة التنافسية في الشركة المذكورة وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة المختلفة، وعناصر الميزة التنافسية في نفس الشركة، وخلصت الى ضرورة الاهتمام بتعظيم الموارد المعرفية غير الملموسة وزيادة جذب المهارات والخبرات المعرفية القادرة على تصميم واستخدام نظم المعلومات المتطورة لتعزيز رأسمالها الفكري والمعرفي لتعزيز قدرتها التنافسية.

4- دراسة (محسن، ليث شاكر،2012) بعنوان: **دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة.**

حيث سعت هذه الدراسة الى توضيح الدور الذي تمارسه ادارة الجودة الشاملة بمتغيراتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (المقدرة الجوهرية ، الثقافة الابداعية، تكنولوجيا المعلومات والمرونة الاستراتيجية) . وهدفت الدراسة الى تحقيق عدة أهداف منها زيادة نشر الوعي بمفاهيم ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في شركات التأمين العراقية العامة وقدمت رؤية مستقبلية لامكانية النجاح والتطبيق الفعلي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين. وقدمت الدراسة مجموعة

استنتاجات تنسجم مع نتائج الدراسة اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة.

5-دراسة (الزيادي، 2009) بعنوان: تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة.

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ان موجات الحداثة المتعاقبة في تقنيات المعلومات ادت الى تطور هائل في قابليتها، على نحو جعلها تشغل حيزا مهما في وعي وتفكير المنظمات المعاصرة، وقد اصبح واضحا ان كل محاولة لادخال التقنية، لا بد ان تقترن شكلا ومضمونا بواقع المنظمة، وتحويل هذا الاقتران الى تكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة. وقد ادى الابتعاد عن هذا التفكير لدى اصحاب القرار في المنظمة المبحوثة الى فصل استراتيجية تقنية المعلومات، عن استراتيجية المنظمة مما ادى الى حدوث مخاطر عدة.

وقد هدفت الدراسة الى معرفة عوامل النجاح الحرجة، التي يجب ان تاخذها ادارة الجامعة بالحسبان قبل شروعها بتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات، واستراتيجية المنظمة. وكذلك التعرف على واقع التكامل بالمنظمة المبحوثة وتشخيص عوامل النجاح الحرجة لتحقيق التكامل وفق اسبقياتها من وجهة نظر الادارة العليا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في شقه النظري والاستطلاعي في شقه الميداني وقد تم توزيع 22 استبانه شملت الادارات العليا في الجامعة ورؤساء الاقسام في رئاسة الجامعة، وكانت من النتائج التي تم الحصول عليها ان قراءة موضوع التكامل الاستراتيجي قادت الى الاقرار بان التكامل يقترن بوعي استثنائي لحياة المنظمة ضمن تصور مثالي لمستقبلها وان تطويره ووصوله الى مفهومه الراهن ما هو الا نتيجة تجارب طويلة افضت الى تكوينه الحالي وان الابتعاد عن مفهوم التكامل يدفع المنظمة الى الخلف .

6- دراسة (سلمان، عامر محمد، 2008) بعنوان: **أثر تكامل (ERP) مع نظم المعلومات المحاسبيه لتعزيز سلسلة العرض.**

حيث تلخصت مشكلة الدراسة في أن نظم المعلومات التقيلدية ومنها المحاسبيه تمثل نظم مقفله على ذاتها بمعنى أنها نظم تعتمد على بيانات الشركة بمعزل عن أي تكامل أو أتصال مع أي بيانات خارج حدود الشركة فضلاً على انها تستند على برامج وتطبيقات تكون محدده لكل نشاط رئيسي داخل الشركة بمعزل عن الاخر مما يفقد التناسق بين هذه الانشطه من جهة ويفقد أيضا التكامل مع بيانات البيئه الخارجية من جهة أخرى الامر الذي ينجم عن تلك النظم معلومات لا يمكن التعويل عليها في اتخاذ أي قرار استراتيجي يصب في صالح الشرك، وقد هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير نظم (ERP) في تعزيز سلسلة العرض والتي تمثل جوهر سلسلة قيمة أي شركة.

وقد خلصت الدراسة الى نتائج منها أن نظم المعلومات المحاسبيه المؤتمته التقليديه بما فيها التي تستخدم منهج قواعد البيانات تفتقر الى تحقيق التناسق والتكامل بين بيانات الانشطة الرئيسية للشركة ، صعوبه عملية الاتصال بين الشركة والبيئة الخارجية في ظل نظم المعلومات المحاسبيه التقليديه، أن التكامل بين تطبيق نظم ERP ونظم المعلومات المحاسبيه يساعد على تعزيز الدعم والترابط والتنبؤ والرقابه واللوجستيه واتخاذ القرار لانشطة سلسلة العرض

7- دراسة (عريف، مجدي،2008) بعنوان: **نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة دراسة ميدانية على المديرية المالية في اللاذقية.**

حيث كانت مشكلة الدراسة تتحدث عن البحث في الطريقة اليدوية المتبعة في تدقيق وتناقل البيانات وانجاز المعاملات لدى المنظمات الخدمية السورية وما ينجم عنها من تأخير في انجاز المعاملات واهدار

الوقت، وهدفت الدراسة الى توضيح ان هناك ارتباطا وثيقا بين نظم المعلومات الادارية والادارة العامة وان هذه النظم باتت تشكل جوهر ومضمون هذه الادارة .

وقد هدفت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية: ابراز دور نظم المعلومات الادارية واهميتها في حل مشكلات الادارة العامة في مديرية المالية باللاذقية، وضع اطار مقترح لنظم المعلومات الادارية في مديرية المالية باللاذقية بحيث يساهم في تحقيق الفاعلية والنجاح في عمل هذه المديرية ومن ثم تعميم هذا الاطار المقترح على باقي مديريات المالية في سورية.

وقد خلصت الدراسة الى؛ ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال نظم المعلومات المحوسبة وضرورة زيادة وعي الادارة لدور نظم المعلومات الادارية في العمل الاداري لما توفره من ميزات السرعة والدقة وتوفير الوقت والجهد مقارنة مع الطرق اليدوية لانجاز المعاملات، التخطيط لادخال نظم المعلومات الادارية من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة .

8- دراسة (بدر، فادي محمود،2003) بعنوان: **دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة قطاع الصناعات الدوائية الاردني.**

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات في شركات الصناعات الدوائية في الاردن كما تهدف الى معرفة مستوى استخدام نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية وعلى العلاقة بين المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات .

وقد ابرزت نتائج الدراسة :

تساهم نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الادوية الاردنية وذلك من خلال تأثيرها على أهم المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية، وجود علاقة ايجابية بين متطلبات نظم المعلومات التنظيمية وتحقيق

الميزة التنافسية لشركات الادوية الاردنية وكذلك بين متطلبات نظم المعلومات التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

9- دراسة(عثمان، مهدي صلاح الدين،2003) بعنوان: **أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الاردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين.**

حيث هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية بالأردن والتعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات انتاج الادوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة اخرى.

وقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج كان اهمها، وجود علاقة ايجابية بين العوامل الاستراتيجية المستخدمة من قبل شركات انتاج الادوية والميزة التنافسية. زيادة الاهتمام بعملية البحث والتطوير من أجل ابتكار الادوية الجديدة والحصول على براءات الاختراع كون ذلك يعد العامل الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية.

10- دراسة (زير، صبرينة عز الدين،2002) بعنوان: **أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية.**

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى فعالية القرارات التي يتخذها مدراء الادارة العليا في البنوك التجارية الاردنية وعلاقتها بالمعلومات وبأنواع نظم المعلومات الادارية المستخدمة في هذه البنوك .

وقد استنتجت الدراسة ان القرارات المتخذة في هذه البنوك ذات فعالية عالية نوعا ما وان توفر المعلومات من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرار في الادارة العليا في البنوك التجارية الاردنية له أثر

ايجابي على فعالية هذه القرارات وان أهم عنصر يؤثر عليها هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار. كما اتضح ان نظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الالي المستخدمة في البنوك الاردنية تساعد في اتخاذ قرارات ذات فعالية عالية من خلال مجموعة من العناصر كتوفير المعلومات الضرورية والدقيقة وتوفير الوقت واستخدام الموارد البشرية بشكل افضل. واشارت كذلك الى ان تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنوك التجارية الاردنية تساعد على اتخاذ قرارات صائبة وبجهد اقل مما يساعد في زيادة فعالية هذه القرارات والحفاظ على الميزة التنافسية لهذه البنوك. وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة مقترحات كان اهمها ؛السعي وراء مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القطاع المصرفي.

11- <u>دراسة ("صبَاح الحلو"، برهان غسان، 2000)</u> بعنوان: **أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الاردنية من منظور القيادات المصرفية.**

حيث تأتي هذه الدراسة لتبحث في مدى نجاح الأنظمة الحديثة للمعلومات والاتصالات والتكنولوجيات الخاصة بها في مساعدة المصارف على أداء واجبها نحو الاقتصاد الوطني الاردني، وقد هدفت الدراسة الى إثبات ان هذه المؤسسات الاقتصادية الهامة لن تستطيع الاستمرار بالعمل او التنافس اذا لم توظف التكنولوجيا بنوعيها المعلوماتية والاتصالات بالفعالية اللازمة مما يتطلب تحديث هذه الأنظمة كلما استلزم الامر. كما ان الزبون يهمه تحقيق كل رغباته المصرفية في نفس الموقع وبغض النظر عن الموقع الاصلي الذي اعتاد ان يتعامل فيه مع مصرفه ومن هنا تبرز أهمية التكامل في توفير الخدمات المصرفية ، لذلك سعت هذه الدراسة الى تقديم صورة عن واقع أنظمة المعلومات والاتصالات المستخدمة في المصارف

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

يؤثر التغير السريع بالتكنولوجيا على ادارة الأنظمة وقراراتها وتكاليف وحجم الاستثمار بهذه التكنولوجيا ومتطلبات الوظيفة المصرفية، لاتستطيع المصارف ان تستمر في عملها وفي توفير الخدمات لعملائها بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي حال عدم استخدامها فانها لاتستطيع ان تنافس من يستخدمها

2-12-1 الدراسات الاجنبية:

1- دراسة (karlsson,flink,2014) بعنوان:

Changes and Challenges of ERP Implementation in The Context of Procurement and Supply Chain Processes

حيث هدفت هذه الدراسة للبحث في نظام ال ERP والتحديات الناتجة عن تطوير واتباع احدث التطورات في هذا النظام، الذي يلعب دورا هاما في دعم ومشاركة المعلومات. من خلال تحقيق التكامل في كافة مراحل وخطوات العمل، وما يعكسه من اثر على سلسلة عملية التزويد في المنظمات. وكيفية جعل جميع الموظفين يعملون لنفس الهدف.

وقد خلصت الدراسة الى ان تطبيق نظام ال ERP ومواكبة احدث تطوراته في مجالات التكامل قد زاد من امكانية التغيير، وتسهيل العمليات ومراحل العمل وتبسيطها وربطها معا. لكن لازال تطبيقه على المؤسسات التي تتبع نظام المركزية بالعمل ليس فعالا، مالم تحدث تغييرا في سياسة عمليات الشراء

2- دراسة(Hatani,Djumilah,Wirjodirjo,2013) بعنوان:

Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance in Southeast Sulawesi (Indonesia)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار وفحص وشرح دور الميزة التنافسية كوسيط للعلاقة بين تكامل سلسلة العمل وأداء المنظمة، حيث اشارت الدراسة الى ان تطبيق التكامل على المستوى الداخلي في سلسلة عمل المنظمة يعزز من التنافسية والأداء بالمنظمة بينما يعزز التكامل على المستوى الخارجي للمنظمة من تنافسيتها لكن لايؤثر على أداء المنظمة. واشارت الدراسة الى ان المستوى العالي من التنافسية له أثر واضح في تعزيز أداء المنظمة وكذلك فانه يشكل وسيطا للعلاقة بين تكامل سلسلة العمل وأداء المنظمة اضافة الى تأثير العوامل البيئية الموسمية على التنافسية لما له من أثر على خفض المنافسة بين الشركات وذلك لقلة الطلب على المنتجات التي تتأثر بتغير الموسم، من الناحية العملية فان هذه الدراسة اسهمت باضافة المعلومات والمعرفة للمدراء في تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين الأداء من خلال تطبيق التكامل على المستويين الداخلي والخارجي لسلسلة العمل.

3- **دراسة (Fateme, Moshkdanian,2013)** بعنوان:

Impact of Supply Chain Integration on the Performance of Bahman Group

بحثت هذه الدراسة في موضوع ان تكامل سلسلة التوريد تعتبر مساهما حيويا لتزويد أداء السلسة من خلال العلاقة بين المواد والمعلومات من قبل كل من الممارسين والباحثين ، وهدفت الدراسة الى التحقق من كل معلومات التكامل وتدفق المواد بين المشاركين في سلسلة التوريد ومدى تأثيرها على الأداء التشغيلي وخصوصا الموارد طويلة الأجل باعتبارها محرك التكامل، وقد استخدمت في هذه الدراسة الاستبانة وكانت مصداقية كل عامل اكثر من 70% من قبل ألفاكرونباخ باستخدام بيانات من مدراء وموظفي شركة بهمن اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات وخدمات العملاء.

وقد توصلت الى انه لا يمكن تحقيق التكامل بالمعلومات ما لم يكن هناك علاقة بين الشركاء في سلسلة التوريد تتجاوز علاقة المعاملات فقط بل يجب توطيد علاقات طويلة الأجل مما يؤدي الى تحسين الأداء .

4- دراسة (Gustafsson،Liinamaa,2009) بعنوان:

Integrating the Customer as Part of Systems Integration

حيث هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية التكامل مع العملاء باعتبارهم جزأً من تكامل النظم بالمنظمات حيث انه من المعروف ان تكامل النظم يلعب دورا هاما ومحوريا عندما تكون المنظمات على درجة عالية من التعقيد بالعمل. وفي هذه الدراسة قام الباحثون بتطوير فهم تكامل الأنظمة على اساس دراسة تجريبية وذلك من خلال مرحلتين الاولى من خلال شركة عالمية تقدم حلولا كبيرة ومعقدة بما في ذلك الحاجات الاستراتيجية واثارها التشغيلية وقام الباحثون بتحليل الأبعاد الفنية والاجتماعية وتوضيح كيفية ادارتها بالاسلوب المنهجي، ويمكن تحقيق البعد الاجتماعي للتكامل عن طريق عمل تغيير مباشر في سياسات التزويد واليات التكامل. وقد بينت الدراسة الى ان من فوائد فهم وادارة البعد الاجتماعي من حيث تكامل العملاء لها تأثير مالي كبير على اعمال مشروع الشركة بشكل صحيح، ونتجت عن هذه الدراسة ان تناول البعد الاجتماعي لتكامل النظم مفيد لمشروع المنظمة لان المنظمة ممكن ان تقلل من مستوى المخاطرة والشك وكذلك تطوير الفرص المتاحة من خلال زيادة قيمة العروض.

5- **دراسة (Liu,Duffy,Whitfield,Boyle,2007)** بعنوان:

Integration of Decision Support Systems to Improve Decision Support Performance

حيث اشارت هذه الدراسة الى ان نظام دعم اتخاذ القرار هو من البحوث الراسخة في عمليات التطور حيث انها تواجه التحديات الجديدة لتحسين الأداء وهذه الدراسة تسعى للبحث في تطوير تكامل أنظمة دعم اتخاذ القرار، وقد راجعت الدراسة تأثير البحوث الحالية في ما يتعلق بالتنمية والتطور في تكامل أنظمة دعم

اتخاذ القرار وركزت هذه الدراسة على أبعاد تكامل نظم دعم اتخاذ القرار من خلال عدة وجهات نظر، والتكنولوجيا التي تدعم هذا التكامل من خلال مناقشة اكثر من مئة ورقة عمل ونظام برمجي.

وتمت مناقشة أثر الدراسات الحالية والتطور في تكامل نظم دعم اتخاذ القرار ومقارنتها، ووضع التوصيات الجديدة لمواجهة هذه التحديات، وقد خلصت الدراسة الى انه باتباع التكامل سيكون تقديم الدعم لصناع القرار افضل، وقد تم تعريف التكامل وتحديد أبعاد ومنظور التكامل بعدة عوامل (تكامل المعلومات والبيانات، تكامل النموذج، تكامل العمليات، تكامل الخدمات و تكامل العرض) ومن خلال ما سبق سيتكون لدينا تكامل الاطار الكلي للمنظمة وقد تم شرح كل منظور على حدة ، وقد كانت من أهم نتائج الدراسة هو ضرورة اتباع تكامل نظم دعم اتخاذ القرار في المنظمات مما يتيح لها المرونة بالعمل وسرعة الاستجابة لمتطلبات اتخاذ القرار المختلفة.

-6 دراسة (Thomas, Gulledge,2006) بعنوان: What is Integration?

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقديم توضيح وتعريف لمفهوم التكامل حيث تم تصنيف وتحليل وتوثيق وتطوير التعريفات المتعددة لمصطلح التكامل من خلال المؤلفات الاكاديمية والتجارية، وقد تم التطرق في هذه الدراسة الى توضيح المعنى لمفهوم التكامل وكيفية الاستخدام الامثل لهذا المصطلح وكيف ان الكثير من المنظمات تسيء استخدام التكامل بالمعنى والمفهوم الصحيح.

حاولت هذه الدراسة المساهمة في مساعدة الباحثين في مجال تنفيذ وتطبيق نظم المعلومات بالمنظمات من خلال توضيح المفاهيم التي تستخدم بالبحوث ونظم المعلومات في مجال التكامل على اختلاف انواعه، وتطرق الباحث للبحث في الأنواع المختلفة من التكامل وتوضيح الهدف والفائدة من كل نوع ومجالات استخدامه.

7- دراسة (Corbitt ،Themistocleous,2006) بعنوان:

Is Business Process Integration Feasible?

حيث هدفت هذه الدراسة للبحث فيما اذا كانت عملية تكامل الأعمال مجدية من الناحية العملية ام لا

وقد اتبع الباحثون في هذه الدراسة حالة الدراسة الاستكشافية والتي تقوم على دراسة حالة استراتيجية منفردة للبحث في السؤال المطروح كعنوان للدراسة والذي هو فحوى الموضوع وقد اظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق تكنولوجيا تكامل الأعمال يؤدي الى تكامل الأعمال بالمنظمة ومع ذلك فانه لايمكن تعميم حالة دراسة منفردة لذلك فان الباحثان اقترحا اجراء المزيد من البحوث للتحقيق في هذا المجال، وقد تم استنتاج ان المنظمة يمكن ان تطبق بسهولة تكامل العمليات ودمجه جنبا الى جنب مع نظام ال ERP وان هذا الدمج سوف يضفي نوعا من المرونة بالأعمال التجارية.

8- **دراسة (2005،Jitpaiboon)** بعنوان: **The Roles of Information Systems Integration in the Supply Chain Integration Context - Firm Perspective**

حيث اشارت هذه الدراسة الى ان تكامل نظم معلومات سلسلة العمل يمثل درجة عالية من التعاون في تطبيق تكنولوجيا المعلومات بين وظائف المؤسسة وشركاء العمل(العملاء والموردين)، ان تفعيل نظام التكامل في نظم معلومات سلسلة العمل يحسن أداء ونمو ودرجة المنافسة لدى المنظمة وبما ان المنظمات تركز على تحقيق مستوى عالي من استغلال نظم المعلومات بغض النظر عن مستوى التكامل فان اعضاء سلسلة العمل قد لايكون بامكانهم الحصول على الفوائد الكاملة من العمل كسلسلة متكاملة.

وقد اشارت الدراسة الى ان تحقيق التكامل يكون باتباع عاملين اساسيين هما؛ التكامل الخارجي والتكامل الداخلي وذلك من خلال ثلاث مستويات هي؛ التكامل على المستوى الاستراتيجي ، التكامل على المستوى التشغيلي والتكامل على مستوى البنية التحتية، حيث يمكن ان تساعد هذه الدارسة ضمن هذه المستويات الثلاث الباحثين في كيفية تطبيق تكامل نظم معلومات سلسلة العمل بمستوياته المختلفة لتحقيق

الفاعلية العظمى لسلسة العمل. اما من حيث تاثيرات التطبيق الصحيح لهذا المفهوم فانه سيحقق الفوائد المرجوة لكل من الباحثين والموظفين والتي تشمل اتخاذ القرارات المثلى بشان نظم المعلومات التي يجب استخدامها والاخرى التي يجب التركيز عليها وماهي مستويات الفائدة عليها،وقدمت الدراسة توصيات تفيد بوضع الاسس التي تؤدي بالمؤسسات الى الفهم الامثل لتكامل نظم معلومات سلسلة العمل وكيفية تطبيقه بالشكل الملائم. تقترح هذه الدراسة توصيات منها؛ اقتراح اطار تنظيمي متكامل يقوم على اساس اعتبار التكامل في نظم معلومات سلسلة العمل كوسيط بين استخدام نظم المعلومات وتكامل سلسلة العمل، يؤثر تطبيق التكامل على الأداء الوظيفي لكل من المنظمة والموردين والأداء الكلي للمنظمة.

9- **دراسة (McDonough et al,1994)** بعنوان:

Competitive Advantage for Selling

حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الميزة التنافسية في زيادة مبيعات قطاع صناعة اللدائن البلاستيكية في كاليفورنيا ،وقد تم اجراء الدراسة على عينة بلغت (317) فرداً يعملون كمدراء في المستويات الثلاثة في الهيكل التنظيمي (الادارة العليا، الادارة الوسطى والادارة التنفيذية) وقد خلصت الدراسة الى نتائج منها، أن المنظمة التي تنوي زيادة حصتها السوقية كميزة تنافسية يفترض أن تركز بشكل عالٍ على أنشطة البيع من خلال تطوير قابليات الباعة وإيجاد سبل كفيلة لخفض الكلف وتنزيل أسعار منتجاتها للحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق وكذلك التأكيد على تطوير نوعية المنتجات بتسخير جهود البحث والتطوير نحوها.

الفصـــل الثانــــــي

الاطــــــــار النظـــــري

المقدمة

مفهوم النظام

نظم المعلومات

أنواع نظم المعلومات

أهداف نظم المعلومات

أهمية نظم المعلومات

كيفية عمل التطوير التدريجي لأنظمة المعلومات الادارية

تكامل نظم المعلومات

مستويات تكامل نظم المعلومات

نظام ال ERP

الميزة التنافسية

2-1 المقدمة:

يعتبر مفهوم تكامل نظم المعلومات، من المواضيع الهامة والحساسة في عصرنا الحديث. لما له من أثر واضح وكبير على أداء المنظمات والمؤسسات، والتي أصبحت تتحول لتطبيق مفهوم تكامل نظم المعلومات بكافة جوانب نشاطاتها، حيث انه أصبح بمثابة حجر الاساس للمنظمات في تطوير ميزتها التنافسية المستدامة، ولتبقى دوما في المقدمة في سوق المنافسة ويعتبر هذا المفهوم من أهم المفاهيم العصرية في مجال الأعمال والمنافسة. ولذلك سنتطرق في دراستنا للبحث في أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وسنخص بدراستنا قطاع البنوك العاملة بالأردن. وذلك لأهمية قطاع الخدمات المصرفية، وأثره الواضح على اقتصاد الوطن وحساسية البحث في هذا الموضوع. ومن هنا سنبدأ بالتعرف على مفهوم النظام ونشأته والتعرف على كافة عناصر ومكونات النظام، ومن ثم نتطرق للتوسع في هذا المفهوم لندخل الى التعرف على نظام المعلومات بشكل عام والتعرف على عناصر نظام المعلومات، وماهي فائدة استخدام نظام المعلومات بالمنظمات، ثم التعرف على أنواع نظم المعلومات وتصنيفاتها حسب المستويات الادارية الثلاث (الاستراتيجي، الادارة والتشغيل) وإعطاء نبذة مختصرة عن كل نوع من هذه المستويات، والتعرف على أهمية نظم المعلومات في حياتنا وفي مجال الاقتصاد، وثم أخذ نبذة عن أنواع نظم المعلومات حسب مستوياتها الادارية والشرح المختصر عن كل نوع منها.

ثم سنتوسع في دراستنا لنأخذ الموضوع الرئيسي من الدراسة، وهو تكامل نظم المعلومات من حيث المفهوم ونشأة هذا المفهوم، وكيفية دخوله الى مرحلة التطبيق الفعلي بالمنظمات، ومن ثم سنتعرف على مستويات تكامل نظم المعلومات، حيث انه يقسم الى شقين؛ التكامل على المستوى الداخلي وهنا سنبحث في مفهوم التكامل على المستوى الداخلي ضمن المستويات الثلاث (الاستراتيجي، التشغيلي ومستوى البنية التحتية) والشرح عن كل مستوى من المستويات المذكورة، وبعدها سنذهب للتعرف على

الشق الاخر من مفهوم التكامل، وهو التكامل على المستوى الخارجي وسنتعرف أيضا على مستوياته الثلاث (الاستراتيجي، التشغيلي ومستوى البنية التحتية) وكذلك سنشرح عنها ونتعرف على كل مستوى منها، لندخل بعد ذلك على الجوانب الفنية للتكامل، والشرح المختصر عنها واحدا واحدا. ومن ثم نتطرق الى مفهوم ال (ERP) والشرح عنه، وعن دوره وعلاقته بتكامل نظم المعلومات، والتعرف على كيفية تطبيقه بالمنظمات وماهو الأثر المرجو منه باختصار، وأهمية تطبيقه وأشهر أنظمة ال ERP اضافة الى البحث في بعض المشاكل التي قد تؤدي الى فشل هذا النظام في بعض المنظمات.

أما المبحث الثاني فهو الميزة التنافسية المستدامة حيث سنبدأ بالتعرف على مفهوم الميزة التنافسية بشكل عام، ونشأته وفوائده وأنواع الميزة التنافسية ثم ندخل على مفهوم الاستدامة وما أهميته على مكانة المنظمات، وكيفية تطوير الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات. ثم نخرج على أبعاد ومصادر الميزة التنافسية المستدامة والتعرف عليها والشرح عنها بالترتيب (الكفاءة، الوقت، الجودة، الابداع، المعرفة، المرونة).

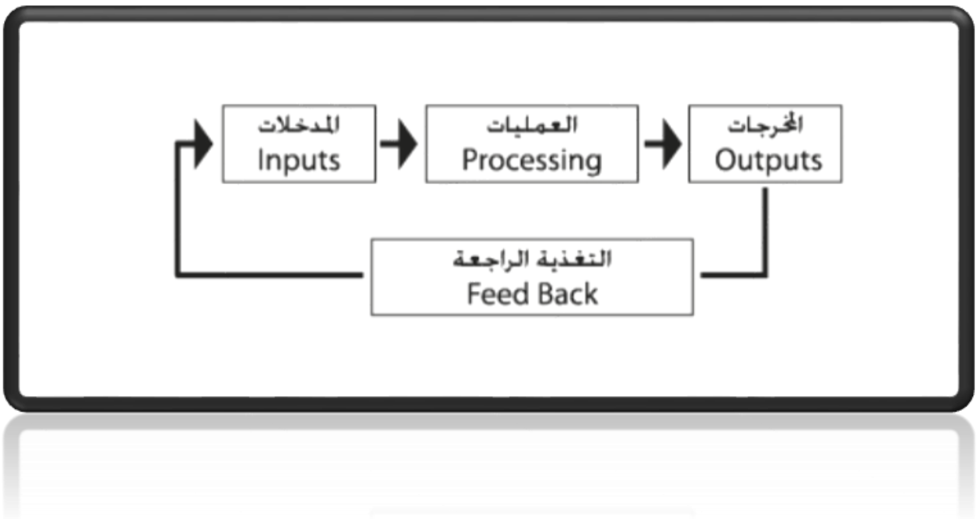
2-2 مفهوم النظام:

يعرف النظام على انه مجموعة من العناصر التي تترابط فيما بينها وتعمل بتناسق لتحقق الهدف المرغوب من وجودها، حيث انها تعمل بحلقة مغلقة لها خصائصها وسياستها بالعمل من أجل الحصول على نتائج مفيدة لتحقيق الهدف من وجودها. عرف النظام أيضا على انه "مجموعة من العناصر او المفردات التي تعمل معا لتحقيق هدف معين، او مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها البعض وبينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كُلٍ متكامل من أجل تحقيق هدف معين " (الكردي، منال والعبد، جلال، 2002).

ومن تعريفات النظام كذلك انه "مجموعة من الاجزاء او النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها وبين النظام الذي يضمها والتي يعتمد كل جزء منها على الاخر في تحقيق الأهداف التي يسعى اليها هذا النظام الكلي" (المغربي، عبدالحميد، 2002).

حيث ان كل شيء موجود بالكون هو عبارة عن نظام فالكون نظام، الدوائر الحكومية والشركات هي عبارة عن أنظمة كل منها لديه خصائصه، ومن خلال مجموعة التعريفات السابقة نجد ان ملخص ما يدور حوله تعريف النظام انه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تعمل معا بتسلسل معين ومنظم للوصول الى الهدف المطلوب منها وهذا يقودنا الى انه لابد من وجود عناصر محددة الهدف والوظيفة في كل نظام وكل منها له خصائصه وقد قسمت هذه العناصر الى اربعة اجزاء هي :

الشكل رقم (2-1) رسم توضيحي يبين عناصر النظام ومراحل عملها(عبدالله،2012)



1. المدخلات Inputs :

" يمكن اعتبار المدخلات على انها قوة الدفع الاساسية التي تقوم بتزويد النظام باحتياجاته التشغيلية من موارد اقتصادية، كالافراد والاموال والمعدات والارض والمباني والطاقة، حيث تقوم المنظمة بالتزود بالبيانات من بيئتها وتقوم بمعالجتها الى معلومات وتستخدمها في فعالياتها.

ومن جهة اخرى فان المدخلات تتمثل بالقوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات والسجلات والافراد والمشرفين والاداريين، وتتوقف المدخلات في اي نظام على المخرجات المطلوب الحصول عليها، وكذلك على الهدف من وجود النظام حيث انها تشكل الأبعاد الاساسية التي تقوم بتحديد طريقة عمل النظام وتؤثر في سير حركته نحو تحقيق أهدافها المرسومة في اطار هذه البيئة "(حمادة، طارق، 1987). اذا فالعنصر الاول والاساسي في عمل النظام هو المدخلات حيث تعتمد جودة ودقة عمل النظام على طبيعة ونوعيه المدخلات المستخدمة.

2. العمليات Process :

"وهي مجموعة من التغييرات التي يتم اجراؤها على مدخلات النظام بغرض الوصول الى الهدف المطلوب، ويقوم النظام باجراء عمليات المعالجة لهذه المدخلات القادمة من البيئة كي يتم تحويلها الى مخرجات، لذلك فان العمليات ربما تكون على شكل آلة او انسان او حاسب آلي او مهام تؤدى بواسطة اعضاء المنظمة، وعادة ما تقوم المنظمة بهذه العمليات التحويلية" (حمادة، طارق ، 1987) .

اذا فالعمليات لها من الأهمية القدر الكبير لان عمليات الفلترة وتحويل وتحليل المدخلات يجب ان تكون على درجة عالية من الدقة لتقليل الكلفة وزيادة الكفاءة.

3. المخرجات Outputs:

هي ما يتم الحصول عليه من نتائج وقرارات واستراتيجيات كنتيجة للتعامل مع المدخلات.

ان مخرجات اي نظام تكون عبارة عن عمليات تحويلية، تم اجراؤها على المدخلات وعمل المعالجة اللازمة لهذه المدخلات في اطار متغيرات بيئية وذاتية، وفقا لأهداف محددة واضحة ومرسومة مسبقا. وبالتالي تكون المخرجات هي عبارة عن ناتج عمليات المعالجة التي تمت على المدخلات وتكون اما على شكل سلع او خدمات او معلومات او غيرها وترتبط هذه المخرجات ارتباطا

وثيقا وقويا بالهدف من وجود النظام ككل. اذا فناتج العمليات التي تجري على المدخلات تسمى المخرجات لذلك فان جودة المخرجات ترتبط ارتباطا طرديا بجودة ودقة المدخلات والعمليات.

4. التغذية الراجعة Feedback :

ان التغذية الراجعة تمثل بالعمليات المتعلقة بمتابعة وتوجيه وتقييم مدخلات النظام ومعالجتها اولا باول، اضافة الى العمليات الخاصة والمتعلقة بتنفيذ المخرجات، ومن هنا فان عمليات التغذية تكون اما داخلية (اي داخل كل نظام فرعي في اطار النظام المركب) او تكون خارجية تتمثل (بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة لزيادة العوائد). وتتيح التغذية الراجعة للمنظمات امكانية الحصول على معلومات حول المراحل الثلاث السابقة، بحيث يمكن اجراء اي عملية تعديل في اي مرحلة منها ويمكن تصنيف التغذية الراجعة، بأنها احد مدخلات النظام. اذاً فالتغذية الراجعة يجب ان تغطي كافة العناصر الثلاث السابقة، فهي تعمل كالمظلة وتتابع اولا باول سير العمليات وتوجيهها وتقييمها. ومن جهة اخرى فان النظام وعناصره تعمل معا حتى تستقبل المدخلات وتقوم بتحليلها للحصول على النتائج من خلال الحصول على البيانات وتحويلها الى معلومات للحصول على المعرفة وهنا سنقوم بالتعرف على ماهية البيانات والمعلومات والمعرفة :

- **البيانات:**

وتعرف البيانات بانها الاشياء او النشاطات او الحوادث التي تم تجميعها لكن هذه البيانات لم تفلتر بعد وليس لها معنى (بدر ، 2003). "وكذلك فيمكن تعريف البيانات بأنها المواد الخام التي يتم تسجيلها كرموز أو أرقام اوعبارات بحيث يستطيع الانسان تفسيرها او تحليلها" (علي، 2012). يمكن تعريف البيانات أو المعطيات على أنها سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل. تتكون البيانات من مجموعة من المواد الأولية التي، في صورتها الحالية، لا يمكن الاستفادة منها ولكن بعد اجراء عمليات المعالجة عليها يتم

الحصول على المعلومة. بمعنى اخر فان البيانات نستطيع ان نسميها المواد الخام او المواد الاولية التي نسعى للحصول عليها من أجل ترجمتها وتحليلها الى اشياء مفيدة .

- **المعلومات :**

وهي البيانات التي تم جمعها ثم فلترتها للحصول على معاني معينة ذات فائدة متعلقة بموضوع معين، بحيث تكون واضحة وذات معنى للمستفيد النهائي (O'Brien,1993). وتعرف أيضا على انها " هي نتيجة تجهيز البيانات كالنقل أو الاختيار أوالتحليل أو هي النتائج الخارجة من التفسيرات او التعليلات" (علي، 2012). ان الحصول على المعلومة الصحيحة والدقيقة له دور هام وفعال في اتخاذ القرارات المناسبة لدى الادارة بالمنظمات، بدلا من الوقوع بالخطأ أو الاعتماد على مبدأ التجربة والخطأ. فالمعلومة الصحيحة والدقيقة تسهم في خفض التكاليف، واختصار خطوات العمل على الضروري منها فقط. وبالتالي الوصول الى أفضل النتائج . والمعلومات التي تهتم المنظمات بالحصول عليها تشمل معلومات السوق المستهدف ومعلومات المنافسين ومعلومات المواد الخام والاولية والعديد من المعلومات التي لها صلة وارتباط سواء كان مباشرا أو غير مباشر بالمنظمة سعيا للوصول الى أفضل القرارات التي تجنبها الوقوع بالخطأ.

- **المعرفة :**

عرف (يوسف، عمر، منير، 2007) المعرفة على انها "كل ما تم تسجيله وتخزينه في وثائق المجتمع أو المنظمة ومنتجاته وممتلكاته وأنظمته والعمليات الناتجة عنه وبالتالي فإن المعرفة هي الافكار أو الفهم الذي تظهره كينونة معينه (فرد، مجتمع، مؤسسة) والذي يستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونه" هي الافكار والمفاهيم المستنتجة من مجموعة هذه التقارير"(علي، 2012)؛ اذا فان المعرفة هي عبارة عن ملخص لما تم جمعه من بيانات وتحليله الى معلومات ثم تخزينه وتلخيصه لإضافته إلى مخزون المنظمة من المعرفة للرجوع إليه عند الحاجة.

مما سبق نستخلص ان النظام موجود لأداء هدف معين، تم انشاؤه من أجله فيبدأ عمل النظام من خلال جمع البيانات، وهي المواد الخام التي يتم الحصول عليها قبل أي معالجة أو تعديل ثم يتم اجراء عملية المعالجة والتعديل عليها للحصول على معلومات واضحة ومفهومة ومحددة الهدف. وبالتالي سيتم اضافة المعرفة والتي هي عبارة عن رصيد معلوماتي ذو فائدة يسجل أو يوثق للرجوع اليه لاحقا.

2-2-1 نظم المعلومات:

"تتمثل في نظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسوب، بما فيها تكنولوجيا المعلومات ومستخدميها بهدف توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار " (ابراهيم ، 1994).

"هي عبارة عن أنظمة رسمية تعمل على توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرار، بحيث تشمل الماضي والحاضر والمستقبل داخل وخارج المنظمة، بدقة عالية وفي الوقت المناسب. حيث توفر هذه النظم للادارة كل ما يلزم للقيام بأداء وظائفها الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات والقيام بالوظائف التشغيلية، من خلال الثلاث مستويات: الادارة العليا ، الادارة الوسطى والادارة التشغيلية " (عبدالله ، 2012).

مما سبق يمكن تلخيص مفهوم نظم المعلومات بأنها نظام شامل ومتكامل يتكون من افراد واجهزة ومعدات وقاعدة لخزن المعلومات، وبيانات لجمعها وتحليلها وتحويلها الى معلومات ذات معنى. وهنا نلاحظ ان نظم المعلومات الادارية من الأهمية بدرجة تجعل كل منظمة ملزمة بعمل وانشاء نظام معلومات خاص لها، وأي خلل في اي عنصر من عناصر النظام يؤدي بالمنظمة الى الانهيار.

وهذا يقودنا الى ضرورة معرفة عناصر نظم المعلومات: فقد أشار (برهان،2009) بأن نظام المعلومات يتكون من عناصر تشمل ما يلي: الاجراءات ، الافراد ، البيانات ، قواعد البيانات ، البرمجيات والأجهزة وشبكات الاتصال. وان هذه العناصر تتناغم معا للوصول الى هدفها وهو انتاج

معلومات مفيدة تصل للمستخدم وكذلك النهوض بمستوى المنظمة لاعلى المستويات للقيام بأعمالها بدقة وسرعة وتحسين الأداء .

بينما قسم (عريف،2008) عناصر نظام المعلومات الى اربعة اقسام هي :

- **الأجهزة** :اجهزة الحاسوب والخادمات والشبكات وكل ما هو مرتبط بعمليات الادخال والاخراج
- **البرمجيات** : البرامج التي يتم شراءها او عملها للقيام باعمال المنظمة من حيث التحليل واصدار التقارير والعمليات.
- **الاجراءات:** العمليات المترابطة من ادخال بيانات وتحليلها ومن ثم اخراج المعلومات والقيام بعرضها بصورة واضحة على المستخدم النهائي.
- **العنصر البشري** : الاشخاص المسؤولون عن تنظيم وترتيب كل ما سبق ويشترط بهم الخبرة والقدرة على القيام بأعمالهم بأكمل وجه.

وهنا يجدر بنا الانتباه الى أنه وبسبب التطورات التكنولوجية الهائلة والمتسارعة في سوق المنافسة فانه لا يكفي أن تمتلك المنظمة نظام معلومات لادارة أعمالها وحسب، بل يجب أن تواكب التطورات المتسارعة في التكنولوجيا والعمل على تطوير نظام المعلومات بشكل مستمر وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بها لتحافظ على ديمومة عملها وديمومة نظام المعلومات الخاص بها .

2-2-2 أنواع نظم المعلومات : " هناك أنواع مختلفة من نظم المعلومات التي عادة ما يرتبط كل منها بمستويات تنظيمية مختلفة، تختص بمهام معينة في المنظمة حيث لا يستطيع نظام واحد توفير كافة المعلومات التي تحتاجها المستويات الادارية المختلفة في المنظمة" (عبدالله ، 2012).

وقد صنف العالم(Loudon) نظم المعلومات الادارية الى ثلاث أنواع رئيسية تخدم المستويات الثلاث سنذكرها ونشرح عنها بلمحة سريعة وهي:

- نظم معلومات المستوى الاستراتيجي
- نظم معلومات مستوى الادارة
- نظم معلومات المستوى التشغيلي

اولا : نظم معلومات المستوى الاستراتيجي

هذا المستوى يختص بالادارة العليا وما ينبثق عنها من قرارات ومخططات طويلة الأجل وحساسة على المستويين الداخلي والخارجي، حيث يتم استخدام المعلومات ضمن المستوى الاستراتيجي لتوجيه أهداف وسياسة المنظمة. ان مستوى الرقابة او التحكم الاداري يسمح بتخصيص الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة ومع مرور الوقت ظهرت الحاجة بشكل اوضح الى نظام معلومات متكامل يلبي حاجات المستوى الاستراتيجي بالمنظمة لتحقيق أهداف ها (Themistocleous,2006، Corbitt).

ثانيا : نظم معلومات مستوى الادارة

هذا المستوى يختص بالادارة الوسطى التي تكون مسؤولة عن دعم ومراقبة واتخاذ القرارات وتكون بمثابة حلقة وصل ما بين الادارة العليا والادارة التشغيلية او التنفيذية. وهي أيضا مسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تتطلب سرعة باتخاذها لتسيير اعمال المنظمة او التي تتعلق بالامور الداخلية بالاقسام.

ثالثا : نظم معلومات المستوى التشغيلي

وهذا المستوى يختص بالمستوى التشغيلي، وهو مسؤول عن مراقبة كافة الانشطة داخل المنظمة بكافة اقسامها، ويتلقى الاوامر والقرارات عن طريق الادارة الوسطى او العليا مباشرة وهو المسؤول المباشر عن تنفيذ الأعمال وتسييرها ويقع على كاهله التعامل المباشر مع العملاء .

2-2-3 أهداف نظم المعلومات :

يمكن أن تتحدد أهداف نظم المعلومات الإدارية بالآتي كما ذكرت (فادية محمد، وآخرون، 2006):

1. تحسين عملية اتخاذ القرار.
2. تحسين نوعية إنتاجية المنظمة كانتاج التقارير والتحديث المستمر للبيانات والمعلومات.
3. ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها بنظام متكامل يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وتحقيق التنسيق بين أنشطتها المختلفة.
4. تطوير أداء المنظمة من خلال ما تقدمه من معلومات عن تنفيذ الخطط والمشاريع.
5. توفير المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة.
6. الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها .
7. ربط أهداف النظم الفرعية بالهدف العام في المنظمة.

2-2-4 أهمية نظم المعلومات:

تؤثر نظم المعلومات على عدة قطاعات ويأتي أثرها بارزا من خلال التاثير على المنتجات والخدمات والمرونة في مجالات التطور، وزيادة المساحة الجغرافية في السوق الذي تعمل به المنظمة، والوصول الى أنواع جديدة من الأعمال والخدمات والمنتجات، حيث ان ظروف السوق والتنافس الدولي زاد من أهمية نظم المعلومات في المنظمات والتي بدورها اضافت مزايا استراتيجية للمنظمات (صلاح، رومي،2012).

حيث اصبح اعتماد نظم المعلومات داخل المنظمات امرا اساسيا لما له من أثر في تنظيم وترتيب الأعمال واخراجها بدقة متناهية والابتعاد عن الوقوع بالتكرار او الخطأ.

5-2-2 تقسيم نظم المعلومات حسب المستويات:

تقسم نظم المعلومات حسب المستويات الادارية الى عدة أنواع منها:

1. نظم معالجة البيانات Data Processing Systems (DPS)

كانت بداية نشأة نظم معالجة البيانات تعتمد على الطرق اليدوية من سجلات واوراق ودفاتر، ثم اخذت بالتطور عبر السنوات الماضية الى ان وصلت الى النظم الحديثة التي تعتمد اجهزة الحاسوب المتطورة، والتقنيات البرمجية الجديدة في معالجة وتخزين البيانات على قواعد بيانات خاصة جعلتها تحتل أهمية ومكانة لا غنى عنها في مجال عمل المنظمات كافة. حيث انها تقوم بجمع البيانات وتخزينها واجراء المعالجة اللازمة لها وتلخيصها بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة لاستخلاص المعلومات الهامة منها فقط، وعرضها بشكل تقارير دورية تسأهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.

وقد اسهم هذا النوع من نظم المعلومات بزيادة سرعة ودقة العمل في مجال المنظمات، خصوصا الخدمية منها، كقطاع البنوك والذي يعتبر فيه موضوع تخزين البيانات وفلترتها لاستخلاص المعلومات الهامة منها بالوقت والسرعة المناسبة، من أهم الميزات التنافسية في مجال البنوك لانجاز المعاملات بالدقة والسرعة المطلوبة. عدا عن الخطورة الكبيرة التي قد تحدث في حال تم ضياع او تلف جزء من البيانات والمعلومات الورقية الخاصة بالعملاء او بامور البنك الخاصة من حسابات وغيرها.

كذلك فان الكم الهائل من المعاملات والمراجعين والعمليات الخدمية والمصرفية في قطاع البنوك خاصة والمنظمات بشكل عام جعلت من هذا النوع من النظم أهمية عالية لتفادي ضياع او حصول خطأ او تأخير عمليات انجاز المعاملات.

2. نظم المعلومات الادارية Management Information Systems(MIS)

نشأ هذا النوع من النظم لمساعدة الادارة الوسطى على الحصول على المعلومات اللازمة لاتمام اعمالهم، حيث ان نظم معالجة البيانات تقتصر على البيانات التاريخية فقط بمعنى ان مخرجات نظم

معالجة البيانات تبقى بيانات تعتمد عليها نظم المعلومات الادارية لاصدار المعلومات. تقدم نظم المعلومات الادارية المعلومات اللازمة لمساعدة الادارة في عملية اتخاذ القرارات حيث ان عملية اتخاذ القرارات تختلف حسب أهمية ونوع القرار المتخذ وقد نشأ هذا النوع من النظم للتسهيل والتخفيف على المدراء وحمايتهم من مخاطرة الوقوع بالخطأ وتسريع عملية اتخاذ القرارات الروتينية .

وتصنف القرارات الى:

- **القرارات المهيكلة** : وهي غالبا ما تكون روتينية ومتكررة وتتعلق غالبا بالمستوى التنفيذي وغالبا ما تكون واضحة ومحددة وخالية من التعقيد والمخاطرة.
- **القرارات شبه المهيكلة** : وهنا تكون الاجراءات شبه محددة لكنها تحتاج الى حد ما من جمع بعض المعلومات حول موضوع معين لغاية التاكد من عملية اتخاذ القرار بالشكل النهائي.
- **القرارات غير المهيكلة** : وهذه القرارات روتينية لكن اجراءاتها لاتكون محددة وهي عادة ما تكون مسائل استثنائية وغير متوقعة تظهر اثناء عملية تشغيل النظام، ويتم اتخاذ القرارات بخصوصها من خلال الادارة العليا. وقد عرف mudick نظم المعلومات الادارية بأنها" مجموعة من الافراد والأجهزة تتولى عمليات جمع ومعالجة وخزن البيانات واسترجاعها بهدف التقليل من حالة عدم التأكد عند صنع القرارات، من خلال تلبية حاجات المديرين من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفعالية كبيرة ".

3. نظم دعم القرارات (Decisions Support Systems (DSS

ظهرت نظم دعم القرارات في السبعينات وكان سبب ظهورها هو ظهور مشاكل غير روتينية اي انه لا يتوفر لدى المنظمات حلولا جاهزة لها، وبذلك كان لابد من وجود نظم دعم القرارات لمساعدة صناع القرار على ايجاد حلول لهذه المشاكل. وقد تكون هذه المشكلات ليست بحد ذاتها مشكلة لكن حالات تمتاز بان لها نوع من المخاطرة كقرارات شراء مباني جديدة او القرارات الاستثمارية طويلة

الاجل. وهنا فان مدى المخاطرة باتخاذ قرار خاطئ قد يؤثر سلبا وبنسبة عالية على مستقبل المنظمة لذلك فان هذه الأنظمة تساعد المديرين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وهذا النوع من النظم يعتمد بشكل اساسي على مخرجات كل من DPS و MIS وهي تستخدم من قبل الادارة العليا في المنظمة. ويمتاز أيضا بأنه يقدم حلولا واساليب لحل المشكلة ولا يكتفي فقط بتقديم المعلومات، حيث انه يساعد متخذ القرار على ايجاد الحلول للمشاكل قيد الدراسة واختيار عدد من الحلول مع الحفاظ على دوره الاساسي من رقابة وتحكم في اتخاذ القرار النهائي وهذا النظام يمتاز أيضا بالمرونة بحيث يمكن تعديله بما يناسب ظروف وطبيعة العمل والبيئة المحيطة.

4. النظم الخبيرة (ES) Expert Systems

النظم الخبيرة هي عبارة عن برمجيات تم انشاؤها وتطويرها بحيث تستطيع محاكاة الذكاء البشري وتمتاز بقلة تكلفتها وامكانية نقلها وتسجيل مراحلها على عكس الذكاء البشري الذي قد يكون عرضة للنسيان ويصعب تتبع مراحله. فهي عبارة عن " نظام معلومات مبني على الحاسب الالي ويتكون من اجزاء هي بينية المستخدم والة الاستدلال والخبرات المختزنة والغرض منها هو تقديم النصيحة والحل للمشاكل المتعلقة بموضوع معين.

والنظام الخبير قادر على حل المشاكل وإعطاء مبررات على اساسها يتم ايجاد الحلول وشرح كيفية الوصول الى هذه الحلول وتوفير الادوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشاكل مماثلة وهو قادر على التاكد من نتائجه ذاتيا" (الحسين،1997). وبالامكان تطوير هذه الأنظمة لوحدها او دمجها مع أنظمة دعم القرارات ويتم استخدامها في حالات الشك او عدم التاكد لذلك فان مجال استخدامها يكون محدود النطاق ويركز على نواح محدودة جدا. ويستخدم هذا النظام بالادارة العليا ويقوم مقام العنصر البشري بمهارة عالية ويتم تخزينها في قواعد بيانات خاصة.

5. نظم اتمتة المكاتب Office Automation Systems (OAS)

تعتبر نظم اتمتة المكاتب من التقنيات التي تم اقحامها في مجالات العمل المختلفة، حيث يتم عن طريقها اتمتة العمل بالمكتب، بهدف الحد والتقليل من العمل اليدوي، ولزيادة سرعة وجودة الأداء، حيث اسهم هذا النوع من النظم بخفض التعاملات اليدوية والورقية، حفاظا على البيانات من الضياع او التلف وكذلك اسهمت بزيادة السرعة بالأداء وسهولة الرجوع الى المعلومات والبيانات الارشيفية بأي وقت. وكذلك نيل رضا العملاء عن طريق تسهيل التعامل معهم، وتقديم وسائل المساعدة والراحة التي تلزم العميل، كامكانية المراسلة عن طريق الانترنت، او اتمام بعض الخدمات الكترونيا دون الحاجة الى التواجد بالموقع.

"ظهرت هذه النظم في بداية السبعينات وتقوم باستخدام الحاسوب لاتمتة الأعمال التي تنفذ في المكاتب الادارية والهدف منها هو تقديم أفضل القواعد اللازمة لصنع القرارات. اي زيادة فعالية العمل الاداري في المنظمات وتحسين تبادل المعلومات بين المستويات الادارية، وبيئتها التنظيمية من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة اخرى. ويتم ذلك عن طريق عمل شبكة معلومات ترتبط بها كل الاطراف المستفيدة منها" (عريف ، 2008).

ان كل نوع من أنواع النظم التي ذكرت اعلاه يلعب دورا هاما واساسيا في خدمة مستوى معين من مستويات الادارة ، ولكن لا بد من معرفة ان هناك علاقات تبادلية بين هذه النظم الادارية المختلفة وان هناك ترابط فيما بينها لخدمة عمل المنظمة بشكل كامل فلا يستطيع اي نظام منها العمل بشكل مستقل عن الاخر وانما لابد من وجود ترابط وتبادل بين مختلف النظم. فمثلا يقوم نظام معالجة البيانات (DPS) بتقديم المعلومات المختلفة التي قام بجمعها وتخزينها وفلترتها الى كل من نظم المعلومات الادارية (MIS) ونظم دعم القرار (DSS) وكذلك فان نظم المعلومات الادارية أيضا تقدم المعلومات الى نظم دعم القرار(DSS). وأيضا فان كلا من نظم المعلومات الادارية (MIS) ونظم

دعم القرار (DSS) تقوم بتزويد النظم الخبيرة (ES) بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ولا ننسى دور نظم اتمتة المكاتب (OAS) بتنظيم وترتيب كل ماسبق من عمليات بالطرق المتطورة والحديثة. حيث ان كل ما سبق هو عبارة عن علاقات مترابطة ومتشابكة تبين أهمية العلاقة التبادلية بين نظم المعلومات.

ومما سبق نجد ان النظم السابقة بأنواعها المختلفة، وأهدافها المتنوعة وغيرها من أنواع النظم الاخرى، لابد ان تعمل معا بتناغم معين ومتكامل، لتحقيق التكامل المطلوب منها لان كل نظام فيها يكمل الاخر فالتكامل هنا يعني توفير النظرة والرؤية الشمولية لكافة الأنظمة الفرعية في المنظمة. وأيضا لاننسى ان التكامل يقوم أيضا على مبدأ الابتعاد عن الازدواجية والتكرار في عمليات جمع وتخزين البيانات اللازمة، ومعالجتها. لذلك فلابد عند تطوير الأنظمة من توحيد نظام تدفق المعلومات بحيث يلبي كافة الحاجات في مختلف المجالات الوظيفية.

6-2-2 كيفية عمل التطوير التدريجي لأنظمة المعلومات الادارية

ان تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة يحتاج الى وقت وجهد. ويتصف بأنه عملية معقدة وبالتالي فلابد من التخطيط لهذه العمليات بحذر، وبشكل تدريجي، وتقسيم هذه العمليات على مراحل متعددة ومتسلسلة. ولذلك لابد من تقسيم أنظمة المعلومات الى أنظمة فرعية، والقيام بعملية تطوير كل نظام فرعي على حدة. ثم بعد ذلك يتم ربطه مع الأنظمة الاخرى وعمل التعديلات اللازمة، التي قد تنشأ من الربط. وهكذا تكون العملية مستمرة ومتدرجة بحيث نحصل على نظام كامل متكامل خال من العيوب ويتيح لنا امكانية اجراء التعديل والتطوير على اي نظام فرعي بسهولة، دون التاثير على النظام الكلي للمنظمة مما يسهم بسهولة التطوير وخفض التكاليف وسرعة الانجاز.

3-2 تكامل نظم المعلومات(Integration of Information Systems)

عرف (Liu,Duffy, Whitfield, Boyle, 2007) مفهوم التكامل في سلسلة عمل المنظمة على انه مجموعة من العملاء والموردين، الذين يعملون معا لتحسين وتطوير ادائهم الجماعي في انتاج وتوزيع ودعم المنتج النهائي، وعرف (Kim and Narasimhan, 2002) التكامل على انه مدى التنسيق والتعاون في الانشطة بين العملاء والموردين. يقوم التكامل بربط العملاء والموردين وكافة اعضاء سلسلة التوريد من خلال دمج العلاقات والانشطة والمهام والعمليات.

يعرف نظام المعلومات المتكامل على انه النظام الذي تكمل انظمته الفرعية بعضها البعض من خلال العمل بتناسق تستطيع من خلاله استبعاد تكرار اصدار معلومات من اكثر من نظام فرعي، وهذا يؤدي الى خفض تكاليف انتاج المعلومات اللازمة للجهات المختلفة، فضلا عن تقليل الوقت والجهد اللازمين لها. وعليه فان نظام المعلومات المتكامل هو النظام الذي يعمل على تكامل كل نظام فرعي في المنظمة مع الأنظمة الاخرى، وفق قاعدة بيانات موحدة تمنع التكرار وتؤدي الى خفض التكاليف والجهد في عملية انتاج المعلومات.

ان التوجه الحديث لدراسة نظم المعلومات التي يمكن ان تتواجد بأي منظمة تركز على عدم تفضيل نظام فرعي على اخر بصورة جزئية. وانما يجب اعتماد النظرة الكلية التي تنظر الى ضرورة التكامل والتنسيق والترابط بين كل نظم المعلومات التي يمكن ان تتواجد داخل اي منظمة وصولا الى تحقيق أهدافها العامة.

يعتبر تكامل نظم المعلومات من أهم مجالات البحث العلمي الحديثة في نظم المعلومات وقواعد البيانات، والذي يقصد به الوصول الى المعلومات وتشاركها وتبادلها بين عدة مصادر للمعلومات، موزعة وغير مستقرة ومتباينة (Thomas Gulledge,2006). ان مبدأ التكامل يقوم اساسا على التعاون والمشاركة في تناقل المعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل، وتقسيم المهمات على اقسام المنظمة

المختلفة، وتشارك المعلومات. فعندما يتم مشاركة المعلومات واتاحة فرصة الاطلاع على المعلومة اللازمة لاتمام عمل معين، يؤدي ذلك الى تسريع عجلة العمل وبالتالي ينعكس ذلك على سرعة الأداء. لان كل جزء بالمنظمة يكون مختصا بما لديه من مسؤوليات ومعلومات واعمال. وبالتالي فان آلية العمل تكون متوازية مع بعضها البعض، وتعمل في آن واحد ثم يأخذ كل قسم بالمنظمة مايلزمه من معلومات واعمال من القسم الاخر، ويشارك معلوماته واعماله أيضا مع الاقسام الاخرى. مما يتيح الى المنظمة السرعة في أداء الخدمات او الواجبات المطلوبة منها واختصار الوقت وتحسين الأداء .

وكذلك فان التكامل يسهم في زيادة دقة العمل المطلوبة وذلك من خلال ان عملية الحصول على المعلومة من المصدر الصحيح، يؤدي الى الاطمئنان الى ان هذه المعلومة دقيقة اولا، وبالتالي تقليل الحاجة الى التدقيق على صحتها هذا من ناحية، اما من الناحية الاخرى فان ذلك يؤدي الى إعطاء نتائج العمل بدقة اكبر، لان كل جزء من النظام مسؤول عن معلوماته وواجباته، بتخصص ودقة اكبر ويتشارك بها مع غيره من النظم الفرعية بالمنظمة ككل، فيكون كل جزء مختص بما لديه من معلومات يحافظ عليها ويطورها ويدققها وينقحها.

مما سبق فان سرعة الانجاز ودقة العمل تؤدي الى توفير الوقت وتقليل الجهد. لان الزمن المبذول في انجاز اي عمل سينخفض مع مبدأ المشاركة والتكامل، لان كل نظام فرعي داخل المنظمة يسهم بما لديه وبالتالي يؤدي الى تقليل وتوفير الوقت اللازم، مما يتيح الفرصة الى انجاز حجم عمل اكبر في وقت اقل. كل ما سبق يقود المنظمة الى الطريق الصحيح في زيادة المنافسة والتنافسية بينها وبين المنظمات الاخرى وهذا سيتم الشرح عنه لاحقا.

2-3-1 مستويات تكامل نظم المعلومات

اشار (Liu,Duffy, Whitfield, Boyle,2007) في دراستهم الى ان تكامل نظم المعلومات يقسم الى مستويين، هما المستوى الداخلي والمستوى الخارجي، وان تكامل نظم المعلومات يقسم الى

ثلاث مستويات داخل كل من هذين المستويين. بينما اشار (Hatani, Djumilah,Wirjodirjo,2013) في دراستهم حول تكامل نظم المعلومات الى ان تطبيق التكامل في سلسلة العمل بالمنظمة يقسم الى قسمين هما:

2-3-1-1 التكامل على المستوى الداخلي:

وهو درجة التعاون بين وظائف العمل المختلفة داخل المنظمة من خلال مجموعة متسقة من أنظمة المعلومات على المستويات الثلاث، وهي المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي ومستوى البنية التحتية (jitpaiboon ,2005). حيث يعزز هذا المستوى من تنافسية أداء المنظمة، وقد تم تقسيم التكامل ضمن هذا المستوى الى ثلاث مستويات هي:

- **التكامل على المستوى الاستراتيجي**

مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية، التي تعزز التعاون بين الوظائف المختلفة بالمنظمة (jitpaiboon ,2005). ان أهم ما يشغل بال الادارات العليا في المنظمات سواء العالمية منها او المحلية او الاقليمية وخصوصا في الوقت الحاضر، هو وضع ورسم الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة على المدى الطويل. حيث ان هذه الاستراتيجيات هي التي تنير طريق الادارات العليا وتجعلها تسير في طريقها الصحيح لتحقيق أهدافها.

ان التكامل على المستوى الاستراتيجي يتمثل بانه تكامل استراتيجية تقنية المعلومات المراد وضعها مع استراتيجية المنظمة ككل. بحيث يؤدي الى حصول الانسجام بين محتوى العمليات التخطيطية لنظم المعلومات، مع استراتيجية المنظمة التنافسية للوصول الى الرسالة والأهداف المخطط لها، والموضوعة من قبل الادارة العليا فيما يخص النظام الداخلي للمنظمة، بحيث تصبح المنظمة اشبه بخلية النحل يتقاسم كل جزء منها عمله ويكمله الاخر، كل حسب مهامه وخبرته سعيا الى نظام استراتيجي متكامل داخل المنظمة (الزيادي،2009).

ان التزام المنظمات بوضع الاستراتيجيات يجعلها تقف دائما على الطريق الصحيح والالتزام بالمسار المعد والمخطط له مسبقا. واكتشاف اي انحراف قد ينتج اثناء التنفيذ من خلال المقارنة المستمرة والدائمة بين ما هو مخطط له مسبقا، وبين ما تسير عليه المنظمة فعليا. وبالتالي يتيح الفرصة للمنظمة الى التعديل المستمر والرجوع عن الانحرافات الحاصلة اولا بأول، في سياساتها واجراءاتها ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المعيارية، ووضع البرامج الوقائية التي تمنع تكرار هذه الانحرافات او الاخطاء مستقبلا.

"ولعل حدة المنافسة العالمية، والإقليمية والمحلية ألزمت اغلب المنظمات والشركات أن تأخذ على محمل الجد بأن يكون عملها مبنيًا على استراتيجية عامة واضحة المعالم، ومحددة الرؤية والرسالة، والغايات، والأهداف ، والبرامج. حتى تتمكن من أن يكون لها موطئ قدم في السوق المفتوحة على مصراعيها، والتي تشتد فيها المنافسة إلى اعلى درجة. وأن يكون عمل المنظمات والشركات مبنيًا بجانب الاستراتيجية العامة على استراتيجيات خاصة بالإدارات المختلفة فيها تشارك فيها الوحدات الإدارية، والأقسام الإنتاجية والخدمية، أي استراتيجيات تمثل وتعبر عن الواقع الفعلي للمنظمة ككل، وبما يتماشى مع واقعها البيئي الداخلي، ويتوافق مع واقعها البيئي الخارجي الذي يتمثل في التشريعات والقوانين، والبيئة وغيرها من العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على المنظمة أو الشركة التي تعمل في إطار محيطها الجغرافي، وتعتمد على ما توفره هذه البيئة الخارجية من عوامل نجاح للمنظمة أو الشركة " (عيسى، 2012).

يؤكد مفهوم التكامل الاستراتيجي على ان المنظمات يجب ان تتوافق استراتيجياتها مع رسالتها ومع أهدافها المستقبلية واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابق أيضا مع استراتيجية المنظمة، لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي في ظل

متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل تحت ظلها المنظمات ككل وتستخدم استراتيجياتها للتكيف والتفاعل مع هذه المتغيرات كي تحافظ على استمراريتها وبقائها في سوق المنافسة (عيسى، 2012).

- **التكامل على المستوى التشغيلي**

مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال نظم ERP التي تعزز التعاون بين الوظائف المختلفة بالمنظمة (jitpaiboon ,2005).اذاً فالمقصود بالتكامل على المستوى التشغيلي ضمن المستوى الداخلي للمنظمة، هو عملية الدمج والربط للاعمال داخل المنظمة مع بعضها البعض بحيث تصبح وكأنها وحدة واحدة تعمل معا. فعن طريق ربط كل قسم بالاخر داخل المنظمة يستطيع كل قسم الاستفادة من القسم الاخر بما يحتاجه من معلومات، مما يجعل الوظائف المختلفة بالمنظمة تبدو وكانها وحدة واحدة مترابطة تعمل مع بعضها.

وقد تحولت المنظمات لاعتماد تكنولوجيا ال ERP لتطبيق تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. والتي اعتمدت على مجموعة من وحدات متكاملة داخليا لدعم عمليات الأعمال .

وفي كثير من الحالات فقد حولت المنظمات البرمجيات الموجوده لديها الى أنظمة ال ERP التي لها حدودها وخاصة في تلك الحالات التي يكون بها نظام ال ERP متعايشا جنبا الى جنب مع الحلول البرمجية الاخرى (Themistocleous, Corbitt , 2006)

فمثلا اذا اراد موظف الحصول على اجازة من عمله فيكتفي مسؤوله المباشر، عن طريق نظام المعلومات المتكامل، ان يعرف عدد الايام المتبقية له من الاجازات وان كان بديله بالعمل ليس مجازا أيضا، من خلال الاطلاع على البيانات التي تزوده وتمكنه من الوصول اليها مباشرة، دائرة شؤون الموظفين بدلا من الرجوع اليهم والاستفسار عن ذلك هاتفيا او خطيا وانتظار الرد وهكذا من الاجراءات المعقدة. وهذا مثال مبسط جدا فعندما نتوسع اكثر في طبيعة الأعمال المختلفة ومعرفة كيفية اسهام التكامل على المستوى التشغيلي بتسريع اجراءات العمل نقَدر الدور الهام الذي يؤديه التكامل في تطوير

اعمال المنظمات على المستوى الداخلي وبالتالي يجنب المنظمة من مخاطر الوقوع بالانحرافات عن مسارها ومخططاتها المحدده مسبقا والحصول على التنظيم المستمر بادارة المستوى التشغيلي بالعمل.

- **التكامل على مستوى البنية التحتية**

مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال نظم المعلومات التي تعمل على تيسير عمليات الربط والتنظيم لكل فعاليات العمل التي تعزز التكامل بالمنظمة(jitpaiboon ,2005).

وتمثل البنية التحتية العصب الشوكي وشريان الحياة لجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في المنظمة. ومن دونها لا يمكن تحقيق أي تطور بالمنظمة. وهذه الحقيقة تؤكدها الدراسات والأبحاث القديمة والحديثة، كما تؤكدها الرؤية الواقعية والراشدة لما تؤدي إليه خدمات البنية التحتية من دعم وتكامل وربط لمقومات المنظمة.

فعلى المنظمات السعي لتطوير وتكامل البنية التحتية التكنولوجية الخاصة بها كما ذكرت (عبدالكريم ،2014) من خلال اهتمامها بـ :

- الاطار القانوني والإطار التنظيمي : بحيث يتم وضع قانون واضح ومعرف للجميع داخل المنظمة للالتزام به وتحديد مهام وصلاحيات كل موظف داخل المنظمة لتفادي حصول اي مشاكل او تقصير بالعمل.
- شبكة الاتصالات : توفير شبكة اتصالات بجميع اقسام المنظمة لتسهيل التواصل بين الموظفين والاقسام داخليا وخارجيا بدلا من المراسلات اليدوية وكلما زاد تطور شبكة الاتصالات زادت كفاءة الانتاج.
- الأنظمة الحديثة: يجب على المنظمة توفير كل ماهو جديد وحديث ومطور في مجال الأنظمة سواء الادارية البرمجية او التقنية والفنية للحفاظ على مواكبة التطورات والتسريع في انجاز الأعمال وأداء المهام بدقة اكبر.

- المعايير العالمية : لا بد للمنظمات الالتزام بالمعايير العالمية المفروضة اذا كانت طبيعة العمل تتطلب ذلك وذلك لاهميتها بالحفاظ على قدرة المنظمة التنافسية وحمايتها من خطر المخالفات التي قد تقع بها.
- بناء القدرات : وهذا من أهم الامور الواجب اتباعها فبناء القدرات وتطويرها لدى الموظفين يسهم في رفع كفاءة العمل وزيادة الانتاجية والدقة فيها.

2-3-1-2 التكامل على المستوى الخارجي :

درجة التعاون بين المنظمة والشركاء التجاريين من خلال مجموعة متسقة من التوصيات والمقترحات في نظم المعلومات، على المستويات الثلاثة الاستراتيجي والتشغيلي والبنية التحتية، وهذا المستوى يعزز من مستوى التنافسية للمنظمة لكن لايؤثر على ادائها داخليا.

- التكامل على المستوى الاستراتيجي

عرف (الزيادي،2009) التكامل على المستوى الاستراتيجي بانه انسجام لمحتوى عمليات تخطيط نظم المعلومات مع استراتيجية المنظمة التنافسية، وكيفية استخدام تقنيات المعلومات في عملية تطوير استراتيجية الأعمال والأهداف العامة للمنظمة. وهو أيضا مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية، التي تعزز التعاون بين المنظمة والبيئة المحيطة بها والمرتبطة معها بالعمل كالعملاء والموردين (jitpaiboon ,2005).

حيث تقوم الادارة العليا بوضع استراتيجياتها ومخططاتها وتحديد سياسات العمل مع العملاء والموردين (على النطاق الخارجي) وكيفية التعامل مع الوسط الخارجي، من عملاء ومنافسين وسياسات خارجية وهنا يسهم التكامل بتحقيق التعاون والتشارك المتبادل بين المنظمة وعملائها. اذا نلاحظ ان هذا الشق من التكامل متعلق بالخطط والأهداف العامة التي تحددها وتسعى للوصول لها الادارات العليا بالمنظمة ضمن المستوى الاستراتيجي.

- التكامل على المستوى التشغيلي

مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال نظم المعلومات التشغيلية التي تعزز التعاون بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، والمرتبطة معها بالعمل كالعملاء والموردين (jitpaiboon ,2005) وهذه تتعلق بالمستوى التنفيذي او التشغيلي، الذي يرتبط بشكل مباشر مع حيثيات العمل التي تتطلب ارتباطا خارجيا سواء كان مع العملاء او الموردين. فوجود التكامل ضمن هذا المستوى يسهم في رفع كفاءة التعامل مع الوسط المحيط، مما يساعد في توفير الراحة والطمأنينة وسرعة الانجاز للعملاء والموردين بالتعامل المباشر مع المنظمة او القسم المسؤول عن التعامل معهم.

كذلك فان من الضروري على المنظمات الاهتمام بالتكامل في العلاقات مع العملاء والموردين والذي يقصد به توطيد علاقات قوية مع العملاء والموردين من خلال عقود طويلة الأجل، والاهتمام بقاعدة محدودة من العملاء والموردين، بدلا من توسيع القاعدة كثيرا فهذا يسهم في تحسين عملية التعاملات وتخفيض الاسعار واضفاء جو من الود والراحة النفسية لكل من المنظمة والعملاء بالوسط الخارجي .

فتكامل العملاء او العلاقة مع العملاء له أثر واضح في خفض الكلفة، بسبب الحجم الكبير من الأعمال التي تحصل من خلال هذه العلاقة بينه وبين المنظمة. وبالتالي يسهم ذلك في تحسين الكفاءة ورفع الانتاجية وتطوير الأعمال (Liinamaa, Gustafsson, 2009). ويسهم التكامل على المستوى التشغيلي برفع كفاءة العمل. ولتحقيق هذا الهدف فلابد من ان يعرف كل موظف او قسم داخل المنظمة صلاحيات عمله، وحدود التعامل مع الوسط الخارجي، واخضاعهم لدورات تدريبية تسهم في زيادة كفاءتهم. فتقسيم العمل وتحديد الصلاحيات يسهم في توزيع المهام وتحديدها وبالتالي يسهم في تحقيق التكامل في التعامل مع العملاء والموردين على المستوى التشغيلي مما يسهل على العميل معرفة من يراجع مباشرة وتوضيح الامور بالنسبة له وتسهيلها عليه.

– التكامل على مستوى البنية التحتية

مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال نظم المعلومات التي تعمل على تيسير عمليات الربط والتنظيم لكل فعاليات العمل بين المنظمة وبين البيئة المحيطة بها، والمرتبطة معها بالعمل كالعملاء والموردين (jitpaiboon ,2005). ان عملية التكامل يجب ان تقدم الخدمات اللوجستية من المستوى الداخلي الى المستوى الخارجي مع العملاء والموردين وقد اقترح (Stevens, 1989) (Byrne and Markham, 1991), and (Hewitt, 1994) ان تطوير التكامل على المستوى الداخلي يجب ان يسبق ويكون ذو أهمية اكبر من التكامل على المستوى الخارجي، من خلال العملاء والموردين.

ادت التطورات الاقتصادية المتسارعة الى زيادة التعقيدات، والتوسع في بيئة اتخاذ القرارات. مما جعل من موضوع اتخاذ القرارات الامر المعقد وزاد من صعوبته، ومن هنا ظهرت أهمية التكامل في نظم المعلومات لما لها من دور هام وحساس في اتخاذ القرارات المناسبة، التي من شانها تحسين جودة وكفاءة العمل. اضافة الى اختصار الكلفة والوقت، الامر الذي سيقود المنظمات الى زيادة فرص التطور والمنافسة والتي سيتم التحدث عنها لاحقا بالتفصيل.

وقد تنوع التكامل كما اشار اليها (Liu,Duffy, ,Whitfield, Boyle,2007) ليشمل بذلك عدة جوانب فنية نذكرها كما يلي:

– تكامل البيانات والمعلومات data and information integration:

وهنا يهدف التكامل الى الحصول على معلومات متسقة ومتناسقة، لغايات اتخاذ القرارات بغض النظر عن كيفية الحصول عليها، فما يهمنا هنا هو ان تكون المعلومات دقيقة وواضحة وخالية من التكرار (Thomas Gulledge,2006).

فعندما يتم تطبيق التكامل في عملية الحصول على البيانات، والابتعاد عن البيانات الزائدة والبعيدة عن فحوى الموضوع، ومن ثم تطبيقه في عمليات الفلترة الى معلومات. نكون قد حصلنا على معلومات دقيقة وواضحة بأقل جهد ووقت وتكاليف. وكذلك لابد من الانتباه الى مدى قدرة تكامل المعلومات والبيانات على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ومدى تاثيره على ثقافة المنظمة.

- تكامل النموذج model integration

هو تطبيق محوسب للواقع الذي يتيح لنا فرصة البحث في مدى تأثير قرار محتمل، وهنا لابد من اعتماد التجربة لعمل اكثر من نموذج بدلا من نموذج منفرد، مما يتيح المزيد من المرونة ويسهل عملية تعديل وتغيير القرارات حسب متطلبات العمل.

- تكامل العمليات process integration

وهنا فان الأهداف التي نحاول الوصول لها تكون جزءا من عمليات التحليل المتماسك والمترابط وبالتالي، فانه اذا تم الوصول وتحقيق الهدف لأحد المكونات فانه تلقائيا سيسمح للمكونات الاخرى بالوصول الى الهدف ايضا.

- تكامل الخدمات service integration

تكامل الخدمات هو أمر ضروري لدعم مجموعات وظيفية مرنة في بيئة متكاملة، لدعم اتخاذ القرارات. بمعنى اخر فان جميع العمليات المطروحة يجب ان تكون مطلعة على كافة المكونات اللازمة لها لاتمام العمل. اي انه يجبر الاطلاع على الامور الاساسية لانجاز الأعمال، وبالتالي الاستفادة منها في العمليات الخدمية الاخرى كنوع من التعاون للاستفادة من الخبرات. وهنا نجد انه هناك ترابط وعلاقة بين تكامل الخدمات، وتكامل المعلومات والبيانات حيث ان الخدمات تأخذ معلوماتها من البيانات والمعلومات.

- **تكامل العرض Presentation Integration**

يهدف تكامل العرض الى تخفيض زخم المعرفة لدى المستخدم. اما من حيث كيفية حصول التكامل في نظم المعلومات حسب انواعها المختلفة، لابد من ذكر أنواع نظم العلومات حسب اهميتها ثم نذكر كيفية الربط بينها للحصول على التكامل المطلوب .

2-3-2 نظام ال ERP (Enterprise Resource Planning)

ان اي منظمة تعمل وتتفاعل مع البيئة الخارجية فانها ستتعامل وجوبا مع سيل من البيانات والمعلومات الخارجية، لتتمكن من البقاء ومجاراة المنافسين في السوق. من خلال تحديد تلك المعلومات والأثر الناتج عنها ومدى تاثيره على مستقبل المنظمة خاصة في ظل المتغيرات في بيئة الأعمال، المتمثلة بتنوع المنتجات والخدمات والتسارع في تطورها وظهور كل ما هو جديد من التقنيات التكنولوجية مما يستدعي ظهور نظام ال ERP ليمكن المنظمة من تكامل بياناتها ومعلوماتها مع بيانات ومعلومات البيئة الخارجية وتمكينها من ادارة كافة انشطتها بصورة موحدة ومتكاملة (سلمان ، 2008).

يعرف نظام ال ERP بأنه مجموعة من الأنظمة التي تعمل معا لاتمتة العمليات المتعلقة بالمنظمة، وربطها مع بعضها بشكل متكامل بحيث يغنيها عن استخدام أنظمة وبرمجيات، من عدة شركات. ويحتاج تطبيق نظام ال ERP الى اعادة هيكلة العمليات الخاصة بالمنظمة، بما يتناسب مع النظام الجديد. وتعتبر هذه العملية معقدة فلذلك فإنها تحتاج الى الوقت الكافي لتطبيقها والحصول على الفائدة المرجوة منها حيث قد يحتاج بناء وتطبيق هذا النظام الى فترة زمنية، قد تصل الى سنتين او ثلاث حسب حجم العمل الموجود فيه وفي المنظمة التي تطلب تطبيق هذا النظام ودرجة التعقيد فيها.

كما ان تطوير هذا النظام بالمنظمة يحتاج الى عمل دمج كامل بين الادارة والتقنية فهو يحتاج فهما عميقا للجانب الاداري بالمنظمة مع طبيعة العمل فيها، ويمكن تعريفه أيضا بانه تخطيط ادارة

المنظمة فهو وسيلة لربط ادارات المنظمة بمكان واحد، وعمل دمج بينها للحصول على قدر عال من الفائدة. فباختصار ما سبق فان ال ERP عبارة عن مجموعة من البرامج الحاسوبية يتم من خلالها انجاز جميع اعمال ادارات المنظمة، كادارة الحسابات وادارة الموارد البشرية، وادارة المخازن وغيرها. ويوفر هذا النظام التواصل المطلوب بين الادارات المختلفة. وتتحقق الفائدة منه بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمعقدة الأعمال، لان كثرة المتابعة بين العملاء والمنظمة والادارات تتسبب باحداث ارتباك شديد وتعطيل وتأخير في انجاز الأعمال، لذلك فان تطبيق هذا النظام في المنظمات الكبيرة خصوصا، يسهل ويسرع من انجاز الأعمال بسبب التكامل الذي يوفره بين الادارات والاقسام المختلفة.

<u>**الشكل (2-2)رسم توضيحي يبين اليه التكامل بين المستويات الاستراتيجية بالمنظمة وأنواع النظم في كل مستوى منها وهو من اعداد الباحث**</u>



2-3-2-1 أهمية تطبيق نظام ال ERP

تكمن أهمية تطبيق نظام ال ERP بعدة جوانب اهمها :

- تقليل الكلفة واختصار الوقت في انجاز العمل لان التكامل الذي يتيحه النظام يفتح المجال للاطلاع على كل ما يحتاجه الموظف والعميل وحتى الادارة بالسرعة المطلوبة.
- الدقة بالعمل وسرعة اكتشاف الخطأ إن حدث وامكانية تعديله لان المعلومات كلها تكون مخزنة في في قاعدة البيانات الخاصة بهذا النظام.
- سهولة احداث التغيير في آلية العمل ومكانية التوسع بسرعة واتاحة الفرصة امامها لدخول اسواق منافسة جديدة.
- اتخاذ القرارات بحكمة ودقة اكبر اعتمادا على الارقام والحسابات والمعلومات المتوفرة بقاعدة البيانات الخاصة بها.
- زيادة الكفاءة بتقديم الخدمات مما يؤدي الى تحسين سمعة المنظمة.

2-3-2-2 أشهر أنظمة ال ERP

- **ادارة الموارد البشرية (Human Resource Management (HRM**

حيث تم تطوير هذا النظام للتخطيط لمتطلبات المنظمة من اعمال ووظائف وكل ما يستجد في المنظمة من تطوير وظائف جديدة، وما يخصها من تفاصيل وتطبيق كل ما يخص الموظفين من قوانين وتعليمات وحقوق والتزامات وواجبات.

- **ادارة الحسابات المالية**

وهذا النظام يختص بجميع العمليات المحاسبية المتعلقة بالامور المالية بالمنظمة، من قيود محاسبية وحسابات موردين وشيكات وحسابات عملاء وغيرها.

- **ادارة سلسلة التوريد Supply chain management CRM**

يختص هذا النظام بادارة العلاقات مع العملاء ومتابعة حركة المنتج او الخدمة من مرحلة البداية لغاية الوصول الى العميل او الزبون، وتشمل المشتريات وجدولة الانتاج واوامر العمل والتخزين وخدمة الزبون والتنبؤ بالطلبات مع المنتجات.

ان موضوع العلاقات مع الموردين او العملاء تطور وتغير بشكل واضح في الاونة الاخيرة، حيث زادت المنظمات من تركيزها على الكفاءات الاساسية وزيادة الموارد الاستراتيجية، وقد تم تسليط الضوء على ثلاثة أنواع من العلاقات مع الموردين او العملاء، منها ضرورة اقامة علاقة طويلة الأجل مع الموردين بدلا من العقود قصيرة الأجل، وتقليل عدد الموردين او العملاء بدلا من الحفاظ على قاعدة كبيرة من الموردين بعقود قصيرة، والاكتفاء بالعملاء او الموردين المتميزين مما اسهم في خفض السعر بسبب الحجم الكبير من عمليات الشراء والمعاملات.

وكذلك تعزيز العلاقة مع الموردين او العملاء ضمن المستوى الاستراتيجي، اصبح يعتبر المورد او العميل جزء لا يتجزأ من عمليات المنظمة (Fateme Moshkdanian,2013) ؛ ويتضح ان هذه السلسلة تمثل صلب سلسلة القيمة للمنظمة والتي يمكن ان يتوسع مفهومها لتشمل تفاعلها مع سلسلة القيم لكل من الموردين والموزعين والعملاء، لتشكل جميعها معا مجتمعة بما يعرف بنظام القيمة Value Chain (سلمان ، 2008). وبالنهاية فاننا نلاحظ مما سبق ان اعتماد تكنولوجيا ال ERP تضفي نوعا واضحا من المرونة في مجال العمل، نظرا للمشاركة وتبادل المعلومات التي يتيحها هذا النظام بين عناصر النظام الفرعية المختلفة. وهذه المرونة تسهم اسهاما فعالا في تحسين جودة الانتاج وتقديم الخدمات للعملاء بأفضل المستويات المطلوبة. ولذلك فاننا نلاحظ في الاونة الاخيرة ان معظم المنظمات الكبيرة قد بدأت بالتحول تدريجيا الى استخدام أنظمة ال ERP ضمن استراتيجيتها التشغيلية

(Themistocleous, Corbitt, 2006)

2-3-2-3 المشاكل التي قد تؤدي الى فشل نظام ال ERP

قد تقع بعض المنظمات بعدد من الاخطاء في تطبيق نظام ال ERP مما قد يؤدي الى الفشل في تطبيق النظام او عدم الحصول على الفائدة المرجوة منه ومن هذه الاخطاء والمشاكل :

- عدم التقدير الجيد لدرجة تعقيد النظام وعدم معرفة المتطلبات بشكل صحيح.
- عدم اقحام الموظفين بالنظام بشكل عميق وبالدرجة المطلوبة.
- الاعتماد على الشركات الخارجية في مجال تطبيق البرامج والاستشارات بشكل كلي.
- تحميل البرنامج فوق طاقته وتوقع النتائج سريعا.
- عدم الاستعانة بالاستشاريين وذوي الخبرات في هذا المجال.

2-4 الميزة التنافسية

وهي قدرة المؤسسة على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين. هذا الوضع يمكّن المنظمة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين أو أن تكتسب عوائد مالية متميزة في الصناعة (Ghemawat & Rivkin, 1999). كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها عبارة عن قدرة المنظمة مباشرة أعمالها بطريقة أو أكثر لكن بشكل يصعب على المنافسين مجاراته او تقليده (Kotler,2000). وقد بحث (Hoffman, 2000) الميزة التنافسية بعمق وعرفها بأنها، عبارة عن الفائدة طويلة المدى الناتجة عن تنفيذ بعض الاستراتيجيات الفريدة التي تساهم في خلق القيمة، ولا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المرتقبين، إضافة إلى عدم قدرتهم على تقليد الفوائد الناتجة عن هذه الاستراتيجية.

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف اي طرق جديدة تكون اكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر

بمجرد ابتكار عملية إبداع بمفهومه الواسع (porter, 1998).اذا فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على ابتكار استراتيجيات جديدة تميزها وتنفرد بها عن منافسيها، بحيث يصعب على المنافسين التقليد على المدى البعيد. مما يحقق الرغبة لدى العملاء بالتوجه لهذه المنظمة للاستفادة من هذه الخدمات او المنتجات التي تميزت وتفردت بها عن منافسيها. فاذا وجد العميل رضاه التام من هذه الاستراتيجيات الجديدة فانه سيظهر ولاءه للمنظمة. وبذلك تكون قد فازت بحصتها من العميل وتكون قد كسبت الميزة التنافسية لها في هذا المجال.

2-4-1 الاستراتيجيات التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية:

اولا: ميزة التكلفة الأقل :

حيث يمكن للمنظمة اكتساب الميزة التنافسية لها بالسوق وذلك عن طريق خفض التكاليف المتراكمة عليها، حيث ان التحكم في عوامل خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين يرفع ويزيد من الميزة التنافسية لدى المنظمة، مثل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل العمال والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (McDonough et al,1994).

بينما ذكرت (لويزة ،حبيبة،2006) ان المنظمة تحوز ميزة التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المنافسين وكي تتوصل المنظمة الى تحقيق هذه الميزة فلا بد لها من اعتماد عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في :

أ- مراقبة الحجم: ويقصد بها التوسع في تشكيلة المنتجات المطروحة بالسوق والذي يؤدي الى توزيع كلفة الانتاج (التكاليف الثابتة) على عدد كبير من المنتجات.

ب- مراقبة التعلم : اتباع معايير التعلم الجديدة في عمليات الانتاج.

ت- مراقبة الروابط: التعرف على الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة وكيفية استغلالها بالطريقة المثلى لخفض التكاليف.

ث- مراقبة الالحاق: تجميع الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة بقصد استغلال الامكانات المشتركة.

ج- مراقبة الرزنامة: المفاضلة بين دخول المنظمة الى قطاع او نشاط معين بحيث تكون السباقة اليه او الانتظار لمدة محددة قبل دخول القطاع بهدف دراسة السوق وتحديد نقاط الضعف والقوة لدى المنافسين ثم الدخول الى السوق بعد معرفة الظروف التنافسية.

ح- مراقبة الاجراءات : قيام المنظمة ببعض الاجراءات ودراستها ثم تحليل التكاليف من أجل الغاء بعض الاجراءات المكلفة او الاقل فائدة وتحسين وتطوير البعض الاخر.

خ- مراقبة التموضع: هذا يخص الانشطة والموردين والعملاء كالاجور وفعالية الامداد وسهولة الوصول للمورد.

د- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية.

ثانيا: ميزة التميز:

تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحصول على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، وحتى يتم الحصول على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد او التميز بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (نزال واخرون،2011).

"تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات اكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه الى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها او الى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة" (لويزة ،حبيبة،2006).

2-4-2 الميزة التنافسية المستدامة

ان التطورات المتسارعة بالسوق جعلت المنظمات بحاجة ملحة للبحث المستمر والدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعا من الحماية والدعم، في مواجهة التحديات المفروضة عليها في بيئة التنافس. فاكتساب المنظمة للميزة التنافسية بالسوق لم يعد كافيا، لان فرصة التطور والتجديد أصبحت متاحة لجميع المنظمات المنافسة لها بالسوق، عدى عن ظهور مفهوم العولمة الذي فتح الباب على مصراعيه لدخول المنافسة العالمية وليس المحلية فحسب.

كذلك فان دخول المنافسين الجدد بقوة وبكثرة الى السوق وظهور مبدأ ومفهوم التحالفات الاقتصادية ادى الى ظهور منافسين اقوياء وجدد. كل ماسبق يفرض على المنظمات البحث عن اساليب جديدة ومتطورة للمنافسة وهذا ما يعرف بمصطلح الاستدامة.

كيف تحصل الاستدامة بالمنافسة :

عندما تضع المنظمات استراتيجيات جديدة لا يستطيع المنافسون محاكاتها او تقليدها بسهولة على المدى البعيد وذلك عن طريق الابتكار والتميز.

3-4-2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تحديد مدى توفر عناصر النجاح الاساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في ان المنظمات عليها ان تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين ولفترات طويلة، كما انها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توفر نقاط قوة غير

متوافرة لدى المنظمة وبذلك لايمكن ان تنجح استراتيجيات الشركة الا اذا كانت متناسبة مع الامكانيات الداخلية لها (محسن،2012).

لذلك نلاحظ ان حتى عملية ابتكار وخلق استراتيجيات جديدة تميز المنظمة عن غيرها ليس كافيا بحد ذاته، فابتكار استراتيجيات ومن ثم عدم المقدرة على مواكبة تبعاتها وتكاليف تطبيقها والتقنيات التي تخصها ينعكس سلبا على المنظمة وقد يؤدي بها الى الهلاك او فقدان سمعتها بالسوق.

سبل واليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات:

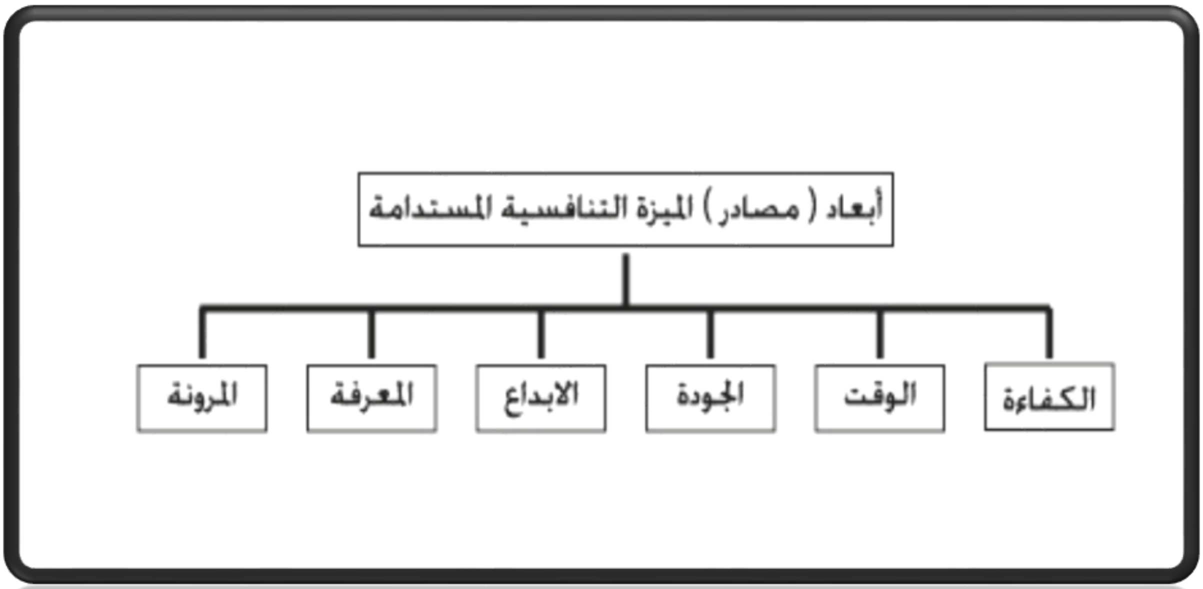
لا يمكن اعتبار تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن فرصة في حد ذاته، بل انه قد ينعكس سلبا ليصبح اداة لتهديد المنظمة، كونها أصبحت محط نظر من قبل المنافسين القدامى والجدد، للوصول الى ما وصلت اليه ومحاولة التفوق عليها. لذلك فان هذه المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ضرورة تطوير وتحسين ادائها بشكل مستمر يتناغم مع المنافسة الحادة بالسوق، للحفاظ على مكانتها امام المنافسين والعملاء ولتحقيق ذلك لابد على المنظمة ان تتبع الاليات التالية في تحقيق الاستدامة :

1. البحث والتطوير الدائم والمستمر لتطوير المنتجات الحالية لتصبح بتقنية أفضل وبكلفة اقل.
2. البحث والتطوير الدائم والمستمر لتطوير منتجات جديدة تفتح لها ابوابا جديدة للمنافسه والتطور وتزيد من التعقيدات على المنافسين حولها.
3. بناء قاعدة بيانات شاملة وموسعة لتشمل كل ما هو جديد ولتسهيل الرجوع الى اي معلومات قديمة قد تحتاجها المنظمة في عمليات التطوير والعمل بشكل عام.
4. التطوير من الأداء الخدماتي على المستوى الداخلي للمنظمة بما يخص الموظفين للوصول الى مفهوم الرضا الوظيفي الذي يزيد من انتاجية الموظفين وكذلك على المستوى الخارجي الذي يخص العملاء والموردين مما يزيد من ولائهم للمنظمة.

2-4-4 أبعاد (مصادر) الميزة التنافسية المستدامة :

تسعى المنظمات دائما الى اكتساب مزايا تنافسية في القطاع الذي تزاوله مما يوجب لديها ضرورة اعداد وتهيئة القدرات والامكانيات، من خلال البحث والتطوير المستمر، لذلك فعلى المنظمة ايجاد مصادر جديدة ومختلفة من شأنها ان تفتح لها افاق جديدة وميزة تنافسية بالسوق ومن أهم تلك المصادر :

<u>شكل (2-3)رسم توضيحي يبين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهو من اعداد الباحث</u>



1. الكفاءة

الكفاءة هي القدرة على أداء العمل بطريقة صحيحة وهي عبارة عن العلاقة ما بين المدخلات او الموارد، وبين المنتجات بحيث تتمكن المنظمة من تحقيق أفضل واعلى مستوى من المنفعة بأقل التكاليف. وتحقيق أفضل ما يمكن من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، تتحقق الكفاءة عندما يتوفر لدى

المنظمة التخطيط الجيد والتنظيم الفعال وادارة الوقت، بالطرق العلمية الحديثة واستمرارية المتابعة والرقابة على الأداء .

يمكن تطوير كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر لمكانتها السوقية، والعمل على الاستمرار في ارضاء العملاء والزبائن لضمان استمرارية رضاهم وولائهم للمنظمة، "يمكن تجسيد الكفاءة في انها كيفية استغلال الموارد المتاحة بأفضل السبل وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لانتاج وحدات معينة من المخرجات.

فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات الممثلة بالعوامل الأساسية للإنتاج كالعمالة، الأرض ورأس المال، إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات"(هيل،جونز ،2008). وهنا فان قياس كفاءة المنظمة يكون بقياس مهارتها وقدرتها على تخفيض كلفة الموارد والمواد الخام، التي تدخل في عملية الانتاج، واستغلالها بالطريقة الامثل لانتاج أفضل المنتجات بأقل التكاليف، واقل جهد ووقت ممكن. لذلك لابد من مواصلة عمليات البحث والتحري لمواكبة التطورات والبحث عن كل ما هو جديد في السوق العالمي، لتكون المنظمة سباقة في اختيار واعتماد الطرق العلمية الحديثة في مجال استغلال الموارد بالطريقة الامثل، او التحول من مصدر الى اخر قد يسهم أيضا في خفض التكاليف والوصول الى أفضل ما يمكن تقديمه للعميل.

2. الوقت

ان استراتيجية الوقت التي تتبعها المنظمات في سبيل الحصول على الميزة التنافسية تكون من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف الأساسية لها، مثل تطوير وتحسين المنتج لتلبية حاجات ورغبات العملاء وانتاج وتوريد المنتج إلى العملاء, وخدمات ما بعد البيع.

وهذا يعني التركيز على تقليل وقت دورة حياة المنتج ،ابتداء من توليد الأفكار للمنتج الجديد وانتهاء بتوريد السلع النهائي إلى العميل بدلا من الاعتماد على الوقت الاعتيادي لإنجاز الوظائف المحددة.

(هيلتون ،1999)، وتتبع أهمية الوقت في المنظمات بدأً من الادارات العليا في الهرم الاداري وانتهاءا بالموظفين التنفيذيين فالادارة الناجحة هي التي تحاول استثمار الوقت بالشكل الصحيح لانه يعتبر موردا ليس للادخار بل يجب استخدامه بالطرق الصحيحة.

كما ان أهمية الوقت من وجهة نظر الادارة الحديثة، تعود الى انه يعتبر معيارا حاسما للدخول في مشروعات جديدة بدلا من النظر الى مدى العائد المنتظر من استثمار هذا الوقت (آل علي، الموسوي ،2006)، ان عامل الوقت هو من أهم المصادر التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وخاصة في ما يخص مجال المنتجات الخدمية. حيث ان العميل عندما يلجأ الى قطاع البنوك مثلا، يكون بأمس الحاجة الى انجاز معاملته بسرعة حتى يتمكن من اتمام اعماله المالية كالقروض او تحويل المبالغ وغيره. لان سوق المنافسة قد يتغير من حين لاخر من حيث التكاليف او المناسبات المرتبطة بطبيعة المنتج الذي قد يلجأ العميل لأخذ قرض لأجله وقد لا يكون التأخير من صالحه نظرا لطبيعة العمل وضغط العمل.

ان العميل يبحث عمن يقدم له الخدمة بأسرع وقت ممكن، ومن يسهل عليه اجراءات انجاز اي معاملة، فبالتالي فان عامل الوقت اصبح هاما جدا، وعلى المنظمات الانتباه الى كيفية استقطاب العملاء باستغلال الفن في ادارة الوقت وتخفيضه على عملائها (McDonough et al,1994).

3. **الجودة:**

وهي قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما زاد التوافق بين توقعات العميل وبين خصائص المنتج او الخدمة المراد تلبيتها كان الاتجاه ايجابيا، لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه (اي من كونه مجرد فكرة) الى غاية وصوله للعميل، او المستخدم النهائي لانها تغرس نوعا من ثقافة الاتقان داخليا وثقافة الثقة خارجيا مع عملائها(لويزة ،حبيبة،2006).

ظهر مصطلح الجودة نتيجة لزيادة حدة المنافسة، الامر الذي فرض على المنظمات التي تسعى نحو الاستمرارية والبقاء ضرورة العمل على توفير منتج او خدمة ذات جودة عالية، ومن ثم تلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت القيمة التي يرغب بالحصول عليها والجودة هو الاهتمام الاول له (هيل،جونز ،2008).

ان الجودة عبارة عن بعد للمنتج او الخدمة والذي يحدد من قبل الزبائن وانها كأسبقية ترتبط بها اسبقيتان تنافسيتان مهمتان هما:

الاولى الجودة العالية ويقصد بها تقديم خدمة او منتج متميز، وان هذه الاسبقية تتطلب درجة عالية من الصلة مع الزبون، ومستويات عالية من معاملة ومساعدة الزبون فضلا الى انها تتطلب صفات ممتازة للمنتج وجهد كثيف ومتانة اكبر في عملية التصنيع او تقديم الخدمة.

اما الاسبقية الثانية فهي جودة المطابقة، فيقصد بها انتاج المنتجات او الخدمات التي تطابق خصائص التصميم مع رغبات الزبون وفق اسس ثابتة، اذ ان الزبائن يريدون منتجات وخدمات تتلاءم وبشكل ثابت مع متطلباتهم ورغباتهم والتي تطابق ما يشاهدونها من خلال الاعلان عنها (هايزر،2001).

في الوقت الحالي ومع ظهور المنافسين بكثرة في السوق وظهور العولمة واتساع سوق المنافسة ونتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة والمتسارعة، فإن المنافسة بين المنظمات لم تعد تقتصر على مبدأ السعر فقط، بل ان اساس المنافسة حاليا اصبح يعتمد مبدأ الجودة. فجودة المنتج او الخدمات أصبحت هي المميز الوحيد بالنسبة للمستهلكين للتفريق والتمييز بين المنافسين الكثر.

ان جودة المنتج او الخدمة لا تقتصر فقط على كيفية الانتاج، بل ان جودة الموارد والمواد الخام أيضا تؤثر في جودة المنتج. وكذلك جودة اليات التصنيع في المنظمات الانتاجية والجودة الناتجة عن

خبرات الموظفين في تقديم الخدمات كل ذلك ينعكس على جودة المنتجات والخدمات. هذا كله أيضا يزيد من القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة فالمتابعة المستمرة للتطورات في مجال الجودة وما يتعلق بمفهومها يزيد من القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة.

4. **الابداع:**

يركز الابداع على تقديم كل ما هو مميز من شأنه ان يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة، ويتنوع الابداع في المنظمة باكثر من مجال. فهناك الابداع في انتاج منتجات جديدة بحيث تكون مميزة واعلى جودة من منافسيها كي تستطيع جذب العملاء والزبائن. وكذلك قد يكون الابداع في تقديم الخدمة الأفضل والاميز للعملاء، في مجال المنظمات الخدمية كقطاع البنوك الذي نجري دراستنا عليه. فالابداع في تقديم كل ما هو جديد ومتميز ويسهم في جذب العميل يرفع ميزة المنظمة التنافسية. والابداع أيضا يجب ان ينبع من خبرات الموظفين والادارات العليا والتنفيذية، لان الموظف هو الاساس في تقديم الخدمة المتميزة واحتكاكه الدائم بالعمل ومتغيراته والمتغيرات البيئية والوظيفية اجمالا، يفتح امامه الفرصة لخلق الابداع ، ومحاولة التطوير من جودة ونوعية المنتج سواء كان سلعة او خدمة بحيث يؤدي كل ذلك الى حصول استدامة ربحية عالية واستدامة ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع مثيلاتها، وهنا لا بد من التفريق بين الابداع وبين الابتكار فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة تكون مميزة.

اما الابداع فيكون بطريقة وضع هذه الفكرة قيد التنفيذ على شكل منتج او خدمة وعليه فان الابتكار يتعلق باستغلال افكار جديدة لتقديمها للسوق في شكل سلع وخدمات وان الابداع هو نقطة البداية فيه وبصفة عامة يمكننا القول ان الابتكار يسبق الابداع ويعتبر شرطا من شروط نجاحه (عبدالستار واخرون ، 2006). وعادة ما يكون الابتكار مهارة جماعية ومستمرة وتأخذ وقتا طويلا وتترك أثرا قابلا للقياس اما الابداع فهو مهارة فردية تنشأ بشكل لحظي، وقد يكون الابداع في كيفية

دمج اراء قديمة مع اراء جديدة او استخدام الخيال لتطوير وتكييف الاراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، او عمل شيء جديد ملموس او غير ملموس (السرور ، 2002).

وبالرغم من ذلك فان للابداع تكاليفه العالية، والتي قد تستمر المنظمة بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع أن توصل منتجها او خدمتها الجديدة إلى السوق، كما أن إيصال المنتج او الخدمة الجديدة إلى السوق، يمكن أن يتيح للمنظمات الاخرى تقليده بسرعة مما يسبب انخفاض السعر ليعود بسرعة إلى حالته الإعتيادية (سعر السوق التنافسي) إلا أن المنظمة المبدعة تستطيع اكتساب ميزات اخرى غير ميزة سعر الإحتكار، حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة مثل ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في إقتصاديات الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضوج حيث يكون المنتج قد تعدى المراحل الاولية التي تكون في التكلفة عالية بالانتاج وهي مرحلة النمو.

ويركز الابداع على عدة جوانب منها:

- التركيز على العملية الابداعية نفسها ، بمعنى اخر المراحل التي تمر بها عملية الابداع.
- التركيز على الناتج الابداعي اي مقدار الانتاجية التي تحققها.
- الصفات الشخصية للمبدع كحب المغامرة والمخاطرة والفضول ووضوح الرؤيا وغيرها.
- القيمة الابداعية للفرد كالصدق والبحث عن الحقيقة والحاجة للانجاز.

5. **المعرفة:**

تشمل المعرفة كل ما يهم المنظمة من معلومات تقنية وعلمية يتم الحصول عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الابداعية التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة (لويزة، حبيبة،2006)، لقد اصبح تطوير المعرفة لدى المنظمات من المصادر الهامة للميزة التنافسية المستدامة فاستغلال المعرفة والعمل على تطوير المعرفة لاستخدامها من قبل المنظمات في العمليات الانتاجية سواء الخدمية منها

او غيرها اصبح امرا هاما لدى المنظمات، ولذلك يجب على المنظمات لتحافظ على نجاحها ومكانتها التنافسية الاستفادة من المعرفة، والسعي الدائم والمتواصل لتطوير قاعدتها المعرفية وتوسيعها لانها تعتبر السلاح الفكري الذي يساعدها في النهوض بالمسيرة الانتاجية بالسوق. يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي الى التاكيد على امكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة وان التكنولوجيا الحديثة تسعى دائما لتقديم كل ماهو جديد ومطور (يحضية،وصاف،2005).

تتنوع مصادر المعرفة مابين المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة ملموسة وغير ملموسة او مصادر خارجية، ناتجة عن المتغيرات البيئية التي تتيح للمنظمة فرصة استغلال هذه المتغيرات ومحورتها بما يناسب عملها، اذا فتوفر التكنولوجيا من الضرورات اللازمة لحصول وتطوير وتسيير المعرفة من خلال التوجيه والتنظيم والتنسيق والمراقبة .

6. المرونة

ان بيئة العمل الحديثة تتطلب وجود مفاهيم جديدة تجعل ميدان العمل أكثر مرونة، وتتنوع المرونة باكثر من مجال، حيث تبدأ المرونة بالعمل من داخل المنظمة عن طريق اتاحة الفرصة للموظفين للابتعاد عن الالتزام بقواعد مشددة بالعمل، وإلزام الموظف بها بل تتيح المرونة للموظف في اختيار وقت ومكان العمل الذي يناسبه، طبعا بما لا يتعارض مع اساسيات ومصالح المنظمة.

من ناحية اخرى فان منح الثقة والصلاحية للموظف تتيح له فرصة الابداع، واتخاذ القرارات المناسبة للامور التي قد تستجد اثناء أداء العمل، او ظهور مشاكل لم يسبق للمنظمة المرور بها من قبل، فبدلا من تعطيل عملية الانتاج او عملية تقديم الخدمة للعملاء فان الصلاحية التي يكتسبها الموظف تتيح له القدرة على اتمام هذه العملية وحل المشاكل الناشئة من عنده مباشرة، وهذا يكسب المنظمة الثقة والولاء من قبل العملاء مما يزيد في رفع ميزتها التنافسية بالسوق.

من ناحية اخرى فان المرونة تكسب المنظمة القدرة على مواكبة التطورات والتعقيدات المتسارعة في سوق المنافسة، فتصبح قادرة على محورة عملها بما يناسب هذه المتغيرات وبما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة العملاء. وتعد المرونة من أهم الاتجاهات في الدول المتقدمة فى العشرين سنة الماضية التي تتمثل في الاتجاه نحو المرونة، في ممارسات العمل بسبب الحاجة لتغيير ممارسات العمل الحالية لتتوافق مع المتغيرات المحلية والعالمية، ولتحسين مستوى الأداء والإنتاجية. لذلك كان لابد من اتباع مصطلح المرونة في ممارسات العمل، والتي قد تشمل:

العمل الجزئي، المشاركة في أداء العمل، مرونة ساعات العمل ونوعية العمل ومكان العمل، المرونة في عقود العمل، المرونة في الرتب والمكأفات. وقد اثبتت تجارب العديد من دول العالم المتقدم أن تطبيق المرونة في ممارسات العمل أخذ في التزايد في الوقت الحاضر وحقق فوائد اقتصادية واجتماعية. ليس لان المرونة في ممارسات العمل تحسن الأداء والإنتاجية فقط ، ولكن لأنه يتم النظر لها بشكل متزايد كوسيلة لخفض مستوى البطالة، وكأداة للتوفيق بين احتياجات العمل والحياة العائلية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

مصادر جمع البيانات

صدق وثبات أداة الدراسة.

اسلوب المعالجة الاحصائية وتحليل البيانات

منهجية الدراسة الطرق والإجراءات

3-1 المقدمة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على **أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة**، ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، المعالجة الإحصائية وأسلوب معالجتها، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة.

3-2 منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي يرغب الباحث بجمع البيانات عنها، بحيث يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما (النجار، والزعبي،2013)، وهو المنهج المناسب والأفضل للدراسة، لأنه يبين **أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة**، ويفسر ويقارن من أجل التوصل إلى الحقائق والمعارف ذات معنى يزيد بها رصيدا إضافيا عن تلك الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع البنوك العاملة بالاردن حيث قصد الباحث (8) بنوك في عينة غير احتمالية موضحة في الجدول رقم (3-1) واستهدف الباحث العاملين في المستويات الادارية الثلاث(العليا ،الوسطى والتنفيذية) في البنوك الثمانية، حيث قام الباحث بتوزيع (280) استبانة، وتم استرداد (222) استبانة أي ما نسبته (79.2%) من أصل الموزع وعند تدقيق الاستبانات لم يجد الباحث أي أخطاء فيها واكتمال إجابات الاستبيانات وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (222) استبانة والجدول رقم (3-1) يوضح عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة لغايات التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3-1)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة لغايات التحليل الإحصائي

الرقم	اسم البنوك	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الصالح لغايات التحليل	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	الإسكان	40	14.3	39	13.9	39	%100
2	القاهرة عمان	40	14.3	33	11.8	33	%100
3	الإسلامي	40	14.3	27	9.6	27	%100
4	العربي	40	14.3	27	9.6	27	%100
5	عودة	30	10.7	26	9.3	26	%100
6	التجاري الأردني	30	10.7	25	8.9	25	%100
7	الأردني الكويتي	30	10.7	22	7.9	22	%100
8	الاستثمار العربي الأردني	30	10.7	23	8.2	23	%100
المؤشر الكلي		**280**	**%100**	**222**	**%79.2**	**222**	**%100**

3-4 مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من مصادر جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك بالاعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة، الوثائق، الاطاريح الجامعية، المصادر الالكترونية، قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية:** تتمثل في أداة الدراسة (استبانة) تم تطويرها لتناسب الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من:

- **الجـزء الأول:** المعلومـات العامـة (النـوع الاجتمـاعي، العمـر، المسـتوى التعليمـي، التخصـص العلمي، الموقع الحالي للوظيفة، عدد سنوات الخدمة في البنك، عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك)
- **الجزء الثاني:** الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (تكامل نظم المعلومات) التكامل على المستوى الداخلي، التكامل على المستوى الخارجي.
- **الجـزء الثالـث:** الأسـئلة المتعلقـة بـالمتغير التـابع (الميـزة التنافسـية المسـتدامة). وقـد تـم قيـاس المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (3−2):

الجدول (3−2)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم تطوير استبانه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة تتناسب مع متغيرات الدراسة الحالية وطبيعتها. والجدول التالي يلخص هذه الدراسات:

جدول رقم (3−3) مصادر استبانة الدراسة

المتغير	الدراسات التي تم الاستفادة منها
المتغير المستقل تكامل نظم المعلومات	(jitpaiboon ,2005) / (الزيادي،2009) / (عريف،2008) / (المخادمة،2007)
المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة	(كاظم،عبدالوهاب،2013) / (المخادمة،2007) / (**محسن، ليث شاكر،2012**) / (يحضية،وصاف،2005)

وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66).
- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 – 3.66).
- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34).

ويبين الجدول (3–4) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (3–4)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33–1	متدنية
3.66–2.34	متوسطة
5 –3.67	مرتفعة

يتم إعتماد ثلاث مستويات للدرجة بإستخدام (5–1) / 3 = 1.33 طول المدى

3–5 المعالجة الإحصائية.

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 15، كما اعتمد الباحث على مستوى الدلالة 5% والقيم المحسوبة والجدولية في اختبار فرضياته، ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياته فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي والجدول رقم (3–5) يوضح عملية الترميز بالتفصيل:

جدول رقم (3-5)

ترميز أداة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الترميز	عدد الفقرات
المتغير المستقل: تكامل نظم المعلومات		
تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي	**12-1**	**12**
التكامل على المستوى الاستراتيجي	4-1	4
التكامل على المستوى التشغيلي	8-5	4
التكامل على مستوى النبيه التحتية	12-9	4
تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي	**24-13**	**12**
التكامل على المستوى الاستراتيجي	16-13	4
التكامل على المستوى التشغيلي	20-17	4
التكامل على مستوى النبيه التحتية	24-21	4
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	**24-1**	**24 فقرة**
المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة		
الكفاءة	28-25	4
الوقت	32-29	4
الجودة	36-33	4
الإبداع	40-37	4
المعرفة	44-41	4
المرونة	48-45	4
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	**48-25**	**24 فقرة**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**48-1**	**48 فقرة**

3-6 صدق وثبات أداة الدراسة.

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الإختصاص وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعد

ذلك بهدف الحصول على تغذيه عكسية، وذلك أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات الاستبانة. أنظر الملحق رقم (2) قائمة محكمين أداة الدراسة.

2- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والإستقرار في النتائج عبر الزمن، فالإختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى. (النجار، الزعبي،2013) ، لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.60) وكلمّا اقتربت القيمة من (1) واحد أي (100%) (سيكاران، اوما،2010)، دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم **(3-6)** نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (94.96%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (3-6)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التكامل على المستوى الاستراتيجي	4	70.41
التكامل على المستوى التشغيلي	4	74.77
التكامل على مستوى النبيه التحتية	4	70.49
التكامل على المستوى الاستراتيجي	4	75.61
التكامل على المستوى التشغيلي	4	73.77
التكامل على مستوى النبيه التحتية	4	67.56
الكفاءة	4	68.51
الوقت	4	73.37
الجودة	4	78.98
الإبداع	4	82.25

75.57	4	المعرفة
71.88	4	المرونة
94.96	**48 فقرة**	**المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة**

يشير الجدول رقم (3–6) إلى معامل كرونباخ ألفا للأبعاد تراوح بين 83.3% – 92.07% وجميعها قيم أعلى من النسبة المقبولة 60%.

3–7 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي** (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل إجاباتهم وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. **معامل ثبات أداة الدراسة** (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. **اختبار VIF** وذلك لإختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
4. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد** (Multiple Linear Regression) وذلك لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية.
5. **تحليل الانحدار الخطي البسيط** (Sample Linear Regression) وذلك لإختبار فرضيات الدراسة الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وصف خصائص عينة الدراسة

عرض نتائج الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة.

1-4 **وصف خصائص عينة الدراسة.**

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الموقع الحالي للوظيفة، عدد سنوات الخدمة في البنك، عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك. والمبينة في الجداول التالية:

1- النوع الاجتماعي:

جدول رقم (4-1)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	135	60.8
أنثى	87	39.2
المجموع	**222**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-1) ان النسبة الأكبر من أفراد العينة من الذكور بواقع 60.8% وعددهم 135 فردا، بينما 39.2% من العينة إناث وعددهم 87 فردا، وذلك قد يعكس لدينا رغبة البنوك الاردنية بتعين الذكور أكثر من الإناث لطبيعة الأعمال التي يقومون بها ولقلة الإجازات الممنوحة للذكور بالنسبة للإناث حيث ان طبيعة العمل داخل قطاع البنوك يتطلب جهدا متواصلا طيلة فترة دوام الموظف ويتحمل اعباء عمل وجهد كثيرة .

2- العمر:

جدول رقم (4-2)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	113	50.9
من 30-40 سنة	100	45
من 41-50 سنة	7	3.2
أكثر من 50 سنة	2	0.9
المجموع	**222**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-2) ان 50.9% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وعددهم 113 فردا، تليها 45% منها تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، وعددهم 100 فرد، تليها 3.2% من العينة تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، وعددهم 7 أفراد، بينما 0.9 تزيد أعمارهم عن 50 سنة وعددهم فردان، وهذا مؤشر على اهتمام البنوك الاردنية على تعيين الفئات الشابة والفتية وخصوصا بالوظائف التي تتطلب التعامل المباشر مع الجمهور.

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم (4-3)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
دبلوم متوسط	15	6.8
بكالوريوس	177	79.7
ماجستير	29	13.1
دكتوراه	1	0.4
المجموع	**222**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-3) ان 79.7% من العينة مستوياتهم التعليمة بدرجة البكالوريوس، وعددهم 177 فردا، تليها 13.1% منها ماجستير، وعددهم 29 فردا، تليها 6.8% دبلوم،

وعددهم 15 فردا، بينما 0.4 دكتوراه، وهذا مؤشر بان البنوك تهتم بتوظيف من يحملون مستويات تعليمية متوسطة لان طبيعة العمل في هذا القطاع تعتمد على الخبرة العملية بشكل اكبر من الخبرة الاكاديمية واهتمامهم بالدورات يفوق اهتمامهم بالشهادات العلمية العليا.

4- التخصص العلمي:

جدول رقم (4-4)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة
محاسبة	72	32.4
مالية ومصرفية	37	16.7
إدارة أعمال	37	16.7
تمويل	13	5.9
تسويق	13	5.9
تكنولوجيا معلومات	16	7.2
اقتصاد	12	5.4
نظم معلومات إدارية	14	6.3
نظم معلومات محاسبية	8	3.6
المجموع	**222**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-4) ان النسبة الأعلى من العينة تخصصاتهم محاسبة حيث بلغت 32.4% وعددهم 72 فردا، تليها من يحملون تخصصات المالية والمصرفية وإدارة الأعمال بنسبة 16.7% وكان عددهم37 فردا موزعة بالتساوي، تليها 7.2% من العينة تخصصاتهم تكنولوجيا المعلومات، وعددهم 16 فردا، تليها 6.3% من العينة تخصصاتهم نظم معلومات إدارية، وعددهم 14 فردا، تليها 5.9% موزعة بالتساوي بين تخصص التمويل والتسويق، بينما 5.4% منها تخصصاتهم اقتصاد وعددهم 12 فردا، بينما 3.6% من العينة تخصصاتهم نظم معلومات محاسبية وعددهم 8 أفراد، وهذا مؤشر على شمولية احتواء البنوك الأردنية واحتياجاتها لأغلب التخصصات الإدارية والاقتصادية وهذا يتوافق مع فحوى الدراسة التي تتحدث عن تكامل نظام المعلومات في البنوك

بمختلف الاقسام الادارية داخله حيث ان اي شركة او مؤسسة يجب ان تحتوي نظام معلومات شامل لكافة الاقسام على اختلاف طبيعة عمل كل قسم وضرورة وجود تكامل بين مختلف الأنظمة الفرعية فيه .

5- المستوى الاداري:

جدول رقم (4-5)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب الموقع الحالي للوظيفة

الموقع	التكرار	النسبة
الإدارة العليا	26	11.7
الإدارة الوسطى	130	58.6
الإدارة التشغيلية	66	29.7
المجموع	**222**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول (4-5) ان 58.6% من العينة موقعهم الوظيفي في الإدارة الوسطى، وعددهم 130 فردا، تليها 29.7% من العينة من الإدارة التنفيذية وعددهم 66 فردا، بينما 11.7% من الإدارة العليا، وعددهم 26 فردا، وهذا يدل على تجاوب إدارة البنوك بجميع مستوياتها.

6- عدد سنوات الخدمة في البنك:

جدول رقم (4-6)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في البنك

السنوات	التكرار	النسبة
من 1-5 سنوات	117	52.7
6-10 سنوات	77	34.7
11-15 سنة	20	9
أكثر من 15 سنة	8	3.6
المجموع	**222**	**%100**

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-6) ان 52.7% من العينة تتراوح سنوات خدمتهم بين 1-5 سنوات، وعددهم 117 فردا، تليها 34.7% من العينة تتراوح سنوات خدمتهم بين 6-10 سنوات تليها 9% تتراوح خدمتهم بين 11-15 سنة، وعددهم 20 فردا، بينما 3.6% منها تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وعددهم 8 أفراد، وهذا أمر منطقي كون ان النسبة الأكبر من العينة كانت فئاتهم العمرية تتراوح بين اقل من 30 سنة -40 سنة.

7- عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك:

جدول رقم (4-7)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في قطاع البنوك

السنوات	التكرار	النسبة
من 1-5 سنوات	113	50.9
6-10 سنوات	74	33.3
11-15 سنة	24	10.8
أكثر من 15 سنة	11	5
المجموع	**222**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-7) ان 50.9% من العينة تتراوح خبرتهم في قطاع البنوك بين 1-5 سنوات، وعددهم 113 فردا، تليها 33.3% من العينة تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-10 سنوات، وعددهم 74 فردا، تليها 10.8% من العينة تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة، بينما 5% منها تزيد خبرتهم عن 15 سنة وعددهم 11 فردا، وهذا أمر منطقي كون الفئة العمرية للعينة كانت شابة وان نسبة 87.4% سنوات خدمتهم في البنوك تتراوح من 1-10 سنوات وهي نسبة قريبة جدا من خبرتهم التي تتراوح بين 1-10 سنوات والبالغة 84.2%.

2-4 عرض نتائج الدراسة.

وصف أبعاد المتغير المستقل تكامل نظم المعلومات:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة حول أبعاد تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي والخارجي والموضحة في الجداول التالية.

- **تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي:**

1) التكامل على المستوى الاستراتيجي.

الجدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المستوى الاستراتيجي الداخلي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	يساعد تكامل نظم معلومات البنك الإدارة العليا على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بشكل تعاوني (بمشاركة مدراء ورؤساء الأقسام المختلفة)	4,4955	0,56878	مرتفعة	1
2	يقوم البنك بتحليل خطط العمل المعمول بها من خلال نظم معلومات متكاملة	4,3198	0,57194	مرتفعة	2
3	يساعد تكامل نظم المعلومات الإدارة العليا على وضع خطط إستراتيجية على المدى الطويل	4,3063	0,63521	مرتفعة	3
4	يسهم تكامل نظم المعلومات في تقليل دور المسؤولين من التحيز في اتخاذ القرارات	4,2658	0,74092	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	**4.3468**	**0.46076**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.348) وانحراف معياري (0.46076)، حيث حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "يساعد تكامل نظم معلومات البنك الإدارة العليا على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بشكل تعاوني (بمشاركة مدراء ورؤساء الأقسام المختلفة)" بمتوسط حسابي (4,4955) وبانحراف معياري (0,56878) بينما حملت الفقرة (4) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,2658) وانحراف معياري (0,74092) والتي تنص "يسهم تكامل نظم المعلومات في تقليل دور المسؤولين من التحيز في اتخاذ القرارات".

2) التكامل على المستوى التشغيلي.

الجدول رقم (4−9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المستوى التشغيلي الداخلي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
5	تسهم نظم المعلومات المتكاملة في البنك في ضبط إجراءات سير العمل اليومية	4,4640	0,57556	مرتفعة	1
6	يزيد تكامل نظم المعلومات في البنك من القدرة على التحكم في جودة الخدمات المقدمة	4,4550	0,61302	مرتفعة	2
7	يسهم تكامل نظم المعلومات في تحديد وضبط توقعات حجم العمل اليومي	4,3198	0,66009	مرتفعة	4
8	تحقق نظم المعلومات المتكاملة في البنك التدفق السليم للبيانات والمعلومات بين أقسام وفروع البنك في الوقت والشكل المناسبين	4,4324	0,63988	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**4.4178**	**0.46997**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4−9) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.4178) وانحراف معياري (0.46997)، حيث حملت الفقرة (5) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تسهم نظم المعلومات المتكاملة في البنك في ضبط إجراءات سير العمل اليومية" بمتوسط حسابي (4,4640) وبانحراف معياري (0,57556) بينما حملت الفقرة (7) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,3198) وانحراف معياري (0,66009) والتي تنص "يسهم تكامل نظم المعلومات في تحديد وضبط توقعات حجم العمل اليومي".

3) التكامل على المستوى البنية التحتية.

الجدول رقم (4–10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مستوى البنية التحتية الداخلي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
9	يؤدي استخدام شبكات اتصال متكاملة بين مختلف الأقسام إلى التسريع من إجراءات سير العمل	4,5586	0,54124	مرتفعة	1
10	يسهم استخدام شبكة معلومات بالبنك بربط كل قسم من أقسام البنك مع قاعدة البيانات الرئيسة مما يؤدي إلى منع تكرار أو ضياع البيانات	4,4369	0,67475	مرتفعة	3
11	يسهم استخدام شبكة معلومات متكاملة في مشاركة المعلومات بين الأقسام المختلفة	4,4369	0,58106	مرتفعة	2
12	يحقق ربط شبكة المعلومات بالبنك تحقيق النزاهة والحيادية في الأمور التي تخص الموظفين من إجازات وترقيات وتحديد المسؤوليات	4,3378	0,74196	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	**4.4426**	**0.46582**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4–10) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.4426) وانحراف معياري (0.46582)، حيث حملت الفقرة (9) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يؤدي استخدام شبكات اتصال متكاملة بين مختلف الأقسام إلى التسريع من إجراءات سير العمل" بمتوسط حسابي (4,5586) وبانحراف معياري (0,54124) بينما حملت الفقرة (12) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,3378) وانحراف معياري (0,74196) والتي تنص "يحقق ربط شبكة المعلومات بالبنك تحقيق النزاهة والحيادية في الأمور التي تخص الموظفين من إجازات وترقيات وتحديد المسؤوليات".

- **تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي:**

1) التكامل على المستوى الاستراتيجي.

الجدول رقم (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المستوى الاستراتيجي الخارجي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
13	يساعد تكامل نظم المعلومات الإدارة العليا على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بما يخص تعاملاتها مع العملاء والموردين بشكل تعاوني	4,3919	0,55022	مرتفعة	1
14	تسأهم نظم المعلومات المتكاملة بالتعرف على الخطط التكنولوجية على المدى الطويل في علاقتها مع العملاء والموردين	4,3018	0,64091	مرتفعة	3
15	يسهم تكامل النظم في مساعدة الإدارة العليا على وضع أسس التعامل مع العملاء والموردين على المدى الطويل	4,3288	0,66249	مرتفعة	2
16	يساعد تكامل نظم المعلومات في الحد من التحيز في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأمور التعامل مع العملاء والموردين	4,2658	0,69033	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	**4.3221**	**0.48494**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-11) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.3221) وانحراف معياري (0.48494)، حيث حملت الفقرة (13) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يساعد تكامل نظم المعلومات الإدارة العليا على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بما يخص تعاملاتها مع العملاء والموردين بشكل تعاوني" بمتوسط حسابي (4,3919) وبانحراف معياري (0,55022) بينما حملت الفقرة (16) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,2658) وانحراف معياري (0,69033) والتي تنص "يساعد تكامل نظم المعلومات في الحد من التحيز في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأمور التعامل مع العملاء والموردين".

2) التكامل على المستوى التشغيلي.

الجدول رقم (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المستوى التشغيلي الخارجي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
17	يساعد تكامل النظم في تحديد نقاط الضعف في عملية جذب العملاء والموردين لتسهيل دراستها وتعديلها أو الابتعاد عنها	4,3964	0,62060	مرتفعة	2
18	تدعم نظم المعلومات المتكاملة تبني طريقة ثابتة وواضحة في إجراءات سير العمل مع العملاء والموردين	4,3153	0,63790	مرتفعة	4
19	يقدم نظام المعلومات المتكامل بالبنك المعلومات المهمة للأطراف الخارجية التي تتعامل مع البنك من عملاء وموردين بما يلائم الحاجات ذات الصلة بالموضوع الذي تم استخدام المعلومات من أجله	4,3198	0,67366	مرتفعة	3
20	تشكل نظم المعلومات المتكاملة أفضل وسيلة لزيادة سرعة تناقل المعلومات من خلال تحقيق تفاعل أفضل بين البنك وبين العملاء والموردين (الوسط الخارجي)	4,4279	0,61779	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**4.3649**	**0.47718**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-12) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.3649) وانحراف معياري (0.47718)، حيث حملت الفقرة (20) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تشكل نظم المعلومات المتكاملة أفضل وسيلة لزيادة سرعة تناقل المعلومات من خلال تحقيق تفاعل أفضل بين البنك وبين العملاء والموردين (الوسط الخارجي)" بمتوسط حسابي (4,4279) وبانحراف معياري (0,61779) بينما حملت الفقرة (18) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,3153) وانحراف معياري (0,63790) والتي تنص "تدعم نظم المعلومات المتكاملة تبني طريقة ثابتة وواضحة في إجراءات سير العمل مع العملاء والموردين".

3) التكامل على المستوى البنية التحتية.

الجدول رقم (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مستوى البنية التحتية الخارجي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
21	يعتبر استخدام قاعدة بيانات مركزية مهم لتخزين البيانات والمعلومات حول العملاء والموردين لتقديم خدمات أفضل	4,5450	0,56700	مرتفعة	1
22	ان تأسيس شبكة متكاملة للتواصل مع العملاء والموردين (الوسط الخارجي) يسهم في زيادة الولاء للبنك	4,2703	0,74233	مرتفعة	4
23	تشكل نظم المعلومات المتكاملة أفضل وسيلة لزيادة سرعة تناقل المعلومات من خلال تفعيل الاتصال بين دوائر وأقسام البنك وبين الوسط الخارجي من عملاء وموردين	4,4234	0,63886	مرتفعة	3
24	تساعد نظم المعلومات المتكاملة على حصول العملاء والموردين على المعلومات بأقل وقت وجهد	4,5000	0,59218	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**4.4347**	**0.45463**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-13) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.4347) وانحراف معياري (0.45463)، حيث حملت الفقرة (21) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يعتبر استخدام قاعدة بيانات مركزية مهم لتخزين البيانات والمعلومات حول العملاء والموردين لتقديم خدمات أفضل" بمتوسط حسابي (4,5450) وبانحراف معياري (0,56700) بينما حملت الفقرة (22) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,2703) وانحراف معياري (0,74233) والتي تنص "ان تأسيس شبكة متكاملة للتواصل مع العملاء والموردين (الوسط الخارجي) يسهم في زيادة الولاء للبنك".

1. ترتيب أبعاد المتغير المستقل تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي والخارجي:

الجدول رقم (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل على المستوى الداخلي والخارجي

تكامل نظم المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي	**4.4024**	**0.39245**	
- التكامل على المستوى الاستراتيجي	4.3468	0.46076	2
- التكامل على المستوى التشغيلي	4.4178	0.46997	3
- التكامل على مستوى البنية التحتية	4.4426	0.46582	1
تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي	**4.3739**	**0.37893**	
- التكامل على المستوى الاستراتيجي	4.3221	0.48494	3
- التكامل على المستوى التشغيلي	4.3649	0.47718	2
- التكامل على مستوى البنية التحتية	4.4347	0.45463	1

يوضح الجدول رقم (4-14) ان تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي بلغ متوسطه الحسابي (4.4024) وانحراف معياري (0.39245)، بينما كان في الترتيب الأول بين أبعاده لمستوى البنية التحتية بوسط حسابي (4.4426) وانحراف معياري (0.46582) بينما الترتيب الثاني للمستوى الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.3468) وانحراف معياري (0.46076) أما الترتيب الثالث للمستوى التشغيلي بمتوسط حسابي (4.4178) وانحراف معياري (0.46997).

ويتضح ان تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي بلغ متوسطة الحسابي (4.3739) وانحراف معياري (0.37893)، وان مستوى البنية التحتية حمل متوسط حسابي (4.4347) وانحراف معياري (0.45463) وهو بالترتيب الأول، بينما الترتيب الثاني للمستوى التشغيلي بمتوسط حسابي (4.3649) وانحراف معياري (0.47718) ، أما في المرتبة الثالثة فكان لمستوى الاستراتيجية بمتوسط حسابي(4.3221) وانحراف معياري (0.48494)

وصف أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة حول الميزة التنافسية المستدامة والموضحة في الجداول التالية:

1) الكفاءة.

الجدول رقم (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الكفاءة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
25	يوفر تكامل نظم المعلومات المطبقة في البنك ميزات تنافسية ناتجة عن وفورات الحجم	4,3378	0,65101	مرتفعة	3
26	يتبع البنك سياسات إدارية وعملية ثابتة تسأهم في مقارنة أداء البنك مع المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية	4,3063	0,64229	مرتفعة	4
27	تعمل نظم المعلومات المتكاملة على تخفيض مراحل وزمن انجاز المعاملات من خلال انخفاض نسبة الخطأ في تسجيل المعاملات	4,4640	0,59108	مرتفعة	2
28	يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على إيجاد نوع من الرقابة على التكاليف وضبطها لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة	4,4775	0,56835	مرتفعة	1
المؤشر الكلي		**4.3964**	**0.44042**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-15) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.3964) وانحراف معياري (0.44042)، حيث حملت الفقرة (28) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على إيجاد نوع من الرقابة على التكاليف وضبطها لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة" بمتوسط حسابي (4,4775) وبانحراف معياري (0,56835) بينما حملت الفقرة (26) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,3063) وانحراف معياري (0,64229) والتي تنص "يتبع البنك سياسات إدارية وعملية ثابتة تسأهم في مقارنة أداء البنك مع المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية".

2) الوقت.

الجدول رقم (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن فقرات الوقت

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
29	يسهم تكامل نظم المعلومات في تمكين العملاء والموردين من إتمام معاملاتهم عن طريق المراسلات الالكترونية دون الحاجة لمراجعة البنك إلا للضرورة	4,4414	0,68182	مرتفعة	2
30	يلتزم البنك بتنفيذ الاتفاقيات التي يبرمها مع عملائه بالوقت المناسب.	4,3153	0,71166	مرتفعة	4
31	ان رضا الإدارة العليا عن سرعة ورود المعلومات في ظل الأنظمة المحوسبة يزداد عن قبل في ظل الأنظمة التقليدية	4,3288	0,67601	مرتفعة	3
32	تعمل نظم المعلومات المتكاملة على تخفيض مراحل وزمن انجاز المعاملات من خلال اختصار مراحل وخطوات العمل	4,4640	0,67674	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**4.3874**	**0.51200**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-16) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.3874) وانحراف معياري (0.5120)، حيث حملت الفقرة (32) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تعمل نظم المعلومات المتكاملة على تخفيض مراحل وزمن انجاز المعاملات من خلال اختصار مراحل وخطوات العمل" بمتوسط حسابي (4,4640) وبانحراف معياري (0,67674) بينما حملت الفقرة (30) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,3153) وانحراف معياري (0,71166) والتي تنص"يلتزم البنك بتنفيذ الاتفاقيات التي يبرمها مع عملائه بالوقت المناسب".

3) الجودة.

الجدول رقم (4–17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
33	يقدم البنك خدمات ذات جودة متميزة ومنفردة مقارنة بالبنوك الأخرى	4,4009	0,67710	مرتفعة	2
34	تحفز جودة الخدمات التي يقدمها البنك العملاء والموردين بالإقبال على التعامل مع هذا البنك	4,2973	0,65349	مرتفعة	4
35	إن استخدام نظم المعلومات المتكاملة يحقق اكبر قدر من رضا المتعاملين وذلك من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة	4,3378	0,64402	مرتفعة	3
36	يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء والموردين	4,4189	0,69269	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**4.3637**	**0.52242**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4–17) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.3637) وانحراف معياري (0.52242)، حيث حملت الفقرة (36) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء والموردين" بمتوسط حسابي (4,4189) وبانحراف معياري (0,69269) بينما حملت الفقرة (34) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,2973) وانحراف معياري (0,65349) والتي تنص "تحفز جودة الخدمات التي يقدمها البنك العملاء والموردين بالإقبال على التعامل مع هذا البنك".

4) الإبداع.

الجدول رقم (4-18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الإبداع

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
37	يتبع البنك كل ما هو جديد في مجال تطوير الخدمات المتعلقة بالعملاء والموردين	4,3649	0,68416	مرتفعة	1
38	يكافئ البنك الموظفين الذين يظهرون تميزا عن زملائهم وذلك لتحفيزهم على التطور	4,1441	0,83310	مرتفعة	4
39	ابتكار الخدمات الالكترونية الجديدة ومحاولة إيجاد طرق وأساليب حديثة في مجالات خدمة العملاء والموردين من أولويات العمل لدى البنك	4,3153	0,76675	مرتفعة	2
40	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية	4,1937	0,83116	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**4.2545**	**0.63101**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-18) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.2545) وانحراف معياري (0.63101)، حيث حملت الفقرة (37) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يتبع البنك كل ما هو جديد في مجال تطوير الخدمات المتعلقة بالعملاء والموردين" بمتوسط حسابي (4,3649) وبانحراف معياري (0,68416) بينما حملت الفقرة (38) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,1441) وانحراف معياري (0,83310) والتي تنص "يكافئ البنك الموظفين الذين يظهرون تميزا عن زملائهم وذلك لتحفيزهم على التطور".

5) المعرفة.

الجدول رقم (4-19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
41	يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة لديكم ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها	4,3243	0,70758	مرتفعة	1
42	استقطاب الموظفين ذوي الخبرات الطويلة بالرغم من رواتبهم العالية يفيد بتطوير المعرفة لدى البنك والاستفادة من خبراتهم	4,1667	0,83702	مرتفعة	3
43	لدى البنك قسم خاص بمتابعة المجلات والندوات التي تواكب التطورات التكنولوجية في المجالات المصرفية لتزويدكم بها أولاً بأول	4,0495	0,90363	مرتفعة	4
44	يلتزم البنك بإخضاع الموظفين لدورات تدريبية لمواكبة كل ما هو جديد في مجال عملهم	4,2658	0,81090	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**4.2016**	**0.62124**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-19) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.2016) وانحراف معياري (0.62124)، حيث حملت الفقرة (41) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة لديكم ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها" بمتوسط حسابي (4,3243) وبانحراف معياري (0,70758) بينما حملت الفقرة (43) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,0495) وانحراف معياري (0,90363) والتي تنص "لدى البنك قسم خاص بمتابعة المجلات والندوات التي تواكب التطورات التكنولوجية في المجالات المصرفية لتزويدكم بها أولاً بأول".

6) المرونة.

الجدول رقم (4–20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
45	تطوير الأنظمة المصرفية باستمرار يسهم بتلبية حاجات العملاء والموردين ورغباتهم المتغيرة باستمرار	4,4820	0,56851	مرتفعة	1
46	يمتاز العاملون في البنك لديكم بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لتغير حاجات العملاء والموردين	4,3649	0,65718	مرتفعة	4
47	يعمل البنك على تطوير خدماته وأنظمته باستمرار ليتلائم ذلك مع تغير حاجات ورغبات عملائه ومورديه	4,3694	0,58531	مرتفعة	3
48	يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على تحقيق المرونة في إجراءات سير العمل والمعاملات	4,4324	0,59594	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**4.4122**	**0.44385**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4–20) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.4122) وانحراف معياري (0.44385)، حيث حملت الفقرة (45) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تطوير الأنظمة المصرفية باستمرار يسهم بتلبية حاجات العملاء والموردين ورغباتهم المتغيرة باستمرار" بمتوسط حسابي (4,4820) وبانحراف معياري (0,56851) بينما حملت الفقرة (46) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4,3649) وانحراف معياري (0,65718) والتي تنص"يمتاز العاملون في البنك لديكم بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لتغير حاجات العملاء والموردين".

2. ترتيب أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة:

الجدول رقم (4−21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

الميزة التنافسية المستدامة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الكفاءة	4.3964	0.44042	2
الوقت	4.3874	0.5120	3
الجودة	4.3637	0.52242	4
الإبداع	4.2545	0.63101	5
المعرفة	4.2016	0.62124	6
المرونة	4.4122	0.44385	1
المؤشر الكلي	4.3360	0.41626	

يوضح الجدول رقم (4−22) ان بعد المرونة حقق الترتيب الأول بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمتوسط حسابي (4.4122) وانحراف معياري(0.44385)، بينما حقق الترتيب الثاني بعد الكفاءة بمتوسط حسابي (4.3964) وانحراف معياري (0.44042)، بينما بعد الوقت حقق الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.3874) وانحرافي معياري (0.5120)، في حين حقق الترتيب الرابع بعد الجودة بمتوسط حسابي (4.3637) وانحراف معياري (0.52242)، بينما جاء في الترتيب الخامس بعد الإبداع بمتوسط حسابي (4.2545) وانحراف معياري (0.63101)، وجاء بعد المعرفة في الترتيب السادس والأخير بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمتوسط حسابي (4.2016) وانحراف معياري (0.62124).

وكما لاحظنا من نتائج التحليل فإن البعدين (المعرفة والابداع) كاستراتيجية من استراتيجيات المنافسة لاتحظى بالاهتمام وليس لها مكانة واضحة في سلم اولويات المنافسة.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضية الرئيسية، قام الباحث بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وذلك بالاعتماد على مقياس Variance Inflation Factor (VIF) ويبين الجدول (4-22) أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.1)، وكانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ويعد مؤشرا إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات اختبارها، ومعبرا عن قوة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-22)

نتائج إختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

المتغيرات	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي		
- التكامل على المستوى الاستراتيجي	0,505	1,980
- التكامل على المستوى التشغيلي	0,533	1,877
- التكامل على مستوى البنية التحتية	0,426	2,346
تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي		
- التكامل على المستوى الاستراتيجي	0,520	1,923
- التكامل على المستوى التشغيلي	0,581	1,722
- التكامل على مستوى البنية التحتية	0,554	1,806

اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات (التكامل على المستوى الداخلي والخارجي) في الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (4-23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تكامل نظم المعلومات الداخلي والخارجي في الميزة التنافسية المستدامة

تكامل نظم المعلومات	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التكامل على المستوى الاستراتيجي الداخلي	0.446	7.683	0.00*
التكامل على المستوى التشغيلي الداخلي	0.249	4.402	0.00*
التكامل على مستوى البنية التحتية الداخلي	-0.012	-0.184	0.855
التكامل على المستوى الاستراتيجي الخارجي	0.095	1.656	0.099
التكامل على المستوى التشغيلي الخارجي	0.106	1.956	0.052
التكامل على مستوى البنية التحتية الخارجي	0.094	1.693	0.092
قيمة (R)	0.796		
قيمة (R^2)	0.633		
قيمة المحسوبة (F)	61.932		
درجة الحرية DF	215/6		
القيمة الجدولية (F)	2.10		
مستوى الدلالة Sig	0.00*		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (4-23) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (61.932) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.633) وهذا يعني أن 63.3% من التغيرات الحاصلة في أبعاد تكامل نظم المعلومات الداخلي والخارجي تعود على التغير في الميزة

التنافسية المستدامة، بينما 36.7% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=79.6 %.

وأوضحت النتائج أن بعد التكامل على المستوى الاستراتيجي الداخلي، وبعد التكامل على المستوى التشغيلي الداخلي لهما إسهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نتيجة أوضحتها قيمة (Beta) والبالغة (0.446)،(0.249) وقيمة (T) والبالغة (7.683)،(4.402) على التوالي عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، بينما باقي تكامل نظم المعلومات لم تحقق إسهام في التأثير على الميزة التنافسية المستدامة وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (4-23)

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات (التكامل على المستوى الداخلي والخارجي) في الميزة التنافسية المستدامة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على المستوى الاستراتيجي) على الميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى المنبثقة من الرئيسية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (4-24)

نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بأثر التكامل على المستوى الاستراتيجي (الداخلي)

تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	R	R2	نتيجة HO
التكامل على المستوى الاستراتيجي	15.936	1.9600	221	0.00	0.732	0.536	رفض

يشير الجدول رقم (4-24) إلى أن التكامل على المستوى الاستراتيجي الداخلي يمارس تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية المستدامة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (T) والبالغة (15.936) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يدل أيضا على معنوية الأنموذج.

كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.536) وهذا يعني أن 53.6% من التغيرات الحاصلة في التكامل على المستوى الاستراتيجي يعود على التغير في الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيران كون قيمة R= 73.2%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على المستوى الاستراتيجي) على الميزة التنافسية المستدامة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

HO.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على المستوى التشغيلي) على الميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية المنبثقة من الرئيسية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (4–25)

نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بأثر التكامل على المستوى التشغيلي (الداخلي)

تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	R	R2	نتيجة HO
التكامل على المستوى التشغيلي	12.491	1.9600	221	0.00	0.644	0.415	رفض

يشير الجدول رقم (4–25) إلى أن التكامل على المستوى التشغيلي الداخلي يمارس تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية المستدامة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (T) والبالغة (12.491) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يدل أيضا على معنوية الأنموذج.

كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.415) وهذا يعني أن 41.5% من التغيرات الحاصلة في التكامل على المستوى التشغيلي يعود على التغير في الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيران كون قيمة R= 64.4%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على المستوى التشغيلي) على الميزة التنافسية المستدامة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

HO.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على المستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة المنبثقة من الرئيسية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (4−26)

نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بأثر التكامل على المستوى البنية التحتية (الداخلي)

تكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	R	R2	نتيجة HO
التكامل على مستوى البنية التحتية	9.515	1.9600	221	0.00	0.540	0.292	رفض

يشير الجدول رقم (4−26) إلى أن التكامل على مستوى البنية التحتية الداخلي يمارس تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية المستدامة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (T) والبالغة (9.515) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يدل أيضا على معنوية الأنموذج.

كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.292) وهذا يعني أن 29.2% من التغيرات الحاصلة في التكامل على مستوى البنية التحتية يعود على التغير في الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيران كون قيمة R=54%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الداخلي (التكامل على مستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

HO.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على المستوى الاستراتيجي) على الميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة المنبثقة من الرئيسية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (4−27)

نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بأثر التكامل على المستوى الاستراتيجي (الخارجي)

تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	R	R2	نتيجة HO
التكامل على المستوى الاستراتيجي	10.768	1.9600	221	0.00	0.587	0.345	رفض

يشير الجدول رقم (4−27) إلى أن التكامل على المستوى الاستراتيجي الخارجي يمارس تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية المستدامة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (T) والبالغة (10.768) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يدل أيضا على معنوية الأنموذج.

كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.345) وهذا يعني أن 34.5% من التغيرات الحاصلة في التكامل على المستوى الاستراتيجي الخارجي يعود على التغير في الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيران كون قيمة R= 58.7%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على المستوى الاستراتيجي) على الميزة التنافسية المستدامة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

HO.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على المستوى التشغيلي) على الميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة المنبثقة من الرئيسية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (4−28)

نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بأثر التكامل على المستوى التشغيلي (الخارجي)

تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	R	R2	نتيجة HO
التكامل على المستوى التشغيلي	8.399	1.9600	221	0.00	0.493	0.243	رفض

يشير الجدول رقم (4−28) إلى أن التكامل على المستوى التشغيلي الخارجي يمارس تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية المستدامة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (T) والبالغة (8.399) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يدل أيضا على معنوية الأنموذج.

كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.243) وهذا يعني أن 24.3% من التغيرات الحاصلة في التكامل على المستوى التشغيلي الخارجي يعود على التغير في الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيران كون قيمة R=49.3%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على المستوى التشغيلي) على الميزة التنافسية المستدامة.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

HO.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على المستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية السادسة المنبثقة من الرئيسية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (4-29)

نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بأثر التكامل على المستوى البنية التحتية (الخارجي)

تكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	R	R2	نتيجة HO
التكامل على مستوى البنية التحتية	8.020	1.9600	221	0.00	0.476	0.226	رفض

يشير الجدول رقم (4-29) إلى أن التكامل على مستوى البنية التحتية الخارجي يمارس تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية المستدامة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (T) والبالغة (8.020) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يدل أيضا على معنوية الأنموذج.

كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.226) وهذا يعني أن 22.6% من التغيرات الحاصلة في التكامل على مستوى البنية التحتية الخارجي يعود على التغير في الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيران كون قيمة R=47.6%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم المعلومات على المستوى الخارجي (التكامل على مستوى البنية التحتية) على الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

مناقشة النتائج

التوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج والاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية والتي هدفت التعرف على أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة والتي في ضوئها يقترح الباحث جملة من التوصيات:

5-1 النتائج :

1. يساعد تكامل نظم معلومات البنك، الإدارة العليا على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بشكل تعاوني (بمشاركة مدراء ورؤساء الأقسام المختلفة)
2. يساعد تكامل نظم المعلومات الإدارة العليا على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بما يخص تعاملاتها مع العملاء والموردين بشكل تعاوني

وهاتان النتيجتان تتوافقان مع **دراسة (زير، صبرينة عز الدين،2002)** التي استنتجت فيها ان القرارات المتخذة في البنوك ذات فعالية عالية نوعا ما وان توفر المعلومات من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرار في الادارة العليا في البنوك له أثر ايجابي على فعالية هذه القرارات وان أهم عنصر يؤثر عليها هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار وكذلك فقد اثبتت **دراسة (صباح الحلو،برهان غسان، 2000)** ان التغير السريع بالتكنولوجيا يؤثر على ادارة الأنظمة وقراراتها وان المنظمات لاتستطيع الاستمرار بعملها وتوفير الخدمات للعملاء مالم تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وهذا أيضا ورد في نتائج **دراسة (Liu,Duffy,Whitfield,Boyle,2007)** بأن اتباع التكامل سيكون له أثر واضح بتقديم الدعم لصناع القرار.

وهذا يؤكد على ما خلصنا له من نتيجة ان تطبيق التكامل يساعد الادارة العليا على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي نتيجة الدقة الحاصلة من توفر المعلومات والبيانات

التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على ما هو موجود امامهم من معلومات شاملة ومتكاملة.

3. تسهم نظم المعلومات المتكاملة في البنك في ضبط إجراءات سير العمل اليومية.
4. يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة لدى البنك ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.
5. يؤدي استخدام شبكات اتصال متكاملة بين مختلف الأقسام إلى التسريع من إجراءات سير العمل.
6. يعتبر استخدام قاعدة بيانات مركزية مهم لتخزين البيانات والمعلومات حول العملاء والموردين لتقديم خدمات أفضل.

حيث اثبتت **دراسة (الزيادي،2009)** ان قراءة موضوع التكامل قادت الى الاقرار بأن التكامل يقترن بوعي استثنائي لحياة المنظمة وان تطويره ووصوله الى مفهومه الراهن هو نتيجة تجارب طويلة افضت الى تكوينه الحالي وان الابتعاد عن التكامل يدفع المنظمة للخلف وهو أيضا ما ذكره **(صباح الحلو،برهان غسان، 2000)** في نتيجة دراسته ان المصارف لاتستطيع ان تستمر بعملها وتوفير الخدمات لعملائها بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد جائت هذه النتائج بتعارض مع نتائج **دراسة (سلمان، عامر محمد، 2008)** والتي ذكر بها ان هناك صعوبة في عملية الاتصال بين الشركة وبين الوسط الخارجي وكان من توصياته في دراسته ضرورة تفعيل أنظمة المعلومات واتمتتها وانشاء مخزن للبيانات بهدف استرجاعها عند الحاجة لها مما يبين لنا ان المؤسسات قد باشرت بشكل فعال بتطوير أنظمة المعلومات لديها لمواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة وبالمقابل فقد توافقت مع توصيات **دراسة (عريف، مجدي،2008)** بضرورة التخطيط لادخال نظم المعلومات الادارية من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة.

وبالتالي يثبت لنا ان النتائج التي وصلنا لها قد توافقت مع النتائج والتوصيات في الدراسات السابقة وان المنظمات التي مارست تطبيق التكامل وتطوير انظمتها ومواكبة كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات وقواعد البيانات نتيجة الخبرة العملية الطويلة والدراسة الصحيحة لسوق الأعمال هي التي لازالت مستمرة في الحفاظ على مكانتها وان هذه الدراسات كانت في 2008 و2009 وان دراستنا في 2015 قد توافقت مع توصيات ونتائج الدراسات القديمة ما يثبت لدينا ان المنظمات فعليا تسعى لمواكبة التطورات وتستفيد من خبراتها العملية بالسوق لتطوير انظمتها وتطبيق مفهوم التكامل بالشكل الامثل.

7. تشكل نظم المعلومات المتكاملة أفضل وسيلة لزيادة سرعة تناقل المعلومات من خلال تحقيق تفاعل أفضل بين البنك وبين العملاء والموردين (الوسط الخارجي).
8. يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على إيجاد نوع من الرقابة على التكاليف وضبطها لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.
9. تعمل نظم المعلومات المتكاملة على تخفيض مراحل وزمن انجاز المعاملات من خلال اختصار مراحل وخطوات العمل.
10. يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء والموردين.

وهذه النتائج توافقت مع توصيات **دراسة** (**Jitpaiboon,2005**) بان تطبيق التكامل يؤثر على الأداء الوظيفي لكل من المنظمة والموردين والأداء الكلي للمنظمة وكذلك فان نتائج **دراسة** (**Liu,Duffy,Whitfield,Boyle,2007**) اثبتت ان اتباع التكامل يتيح للمنظمات المرونة بالعمل وسرعة الاستجابة لمتطلبات اتخاذ القرار المختلفة.

كذلك **دراسة** (**Hatani,Djumilah,Wirjodirjo,2013**) والتي اوصت بضرورة أثراء المدراء والموظفين بالمعلومات والمعرفة لتطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين الأداء من خلال تطبيق

التكامل على المستويين الداخلي والخارجي وضرورة اقتراح اطار تنظيمي متكامل يعتبر ان التكامل هو الاساس في نظم معلومات اي منظمة لما له من تأثير فعال على الأداء الوظيفي.

وهنا سنجد انه وبناء على النتائج التي خلصنا اليها ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة فان تطبيق تكامل نظم المعلومات في المنظمات عامة وقطاع البنوك خاصة يسهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة الدقة والسرعة في اجراءات سير العمل وضبط التكاليف نتيجة فرض الرقابة وضبطها مما يسهم في زيادة الكفاءة والمرونة ما يقود المنظمة للامام في ميزتها التنافسية المستدامة بالسوق.

11. تطوير الأنظمة المصرفية باستمرار يسهم بتلبية حاجات العملاء والموردين ورغباتهم المتغيرة باستمرار
12. يتبع البنك كل ما هو جديد في مجال تطوير الخدمات المتعلقة بالعملاء والموردين وتطوير العلاقة مع شركاء العمل بالوسط الخارجي

وهذا يتوافق مع نتائج **دراسة (عثمان، مهدي صلاح الدين،2003)** بزيادة الاهتمام بعمليات البحث والتطوير من أجل ابتكار كل ماهو جديد لاكتساب الميزة التنافسية بينما تعارضت مع نتيجة **دراسة(Fateme Moshkdanian,2013)** والتي اكدت انه لايمكن تحقيق التكامل بالمعلومات مالم يكن هناك علاقة بين المؤسسات وشركاء العمل بالوسط الخارجي وذكرت أيضا **دراسة(Gustafsson,Liinamaa,2009)** ان تناول البعد الاجتماعي لتكامل النظم مفيد لمشروع المنظمة لان المنظمة ممكن ان تقلل من مستوى المخاطرة والشك وكذلك تطوير الفرص المتاحة من خلال زيادة قيمة العروض وأيضا فان نتيجة **دراسة (عريف، مجدي، 2008)** افادت بأن عقد الدورات التدريبية للموظفين في مجال نظم المعلومات المحوسبة وزيادة وعي الادارة لدور نظم المعلومات الادارية بالعمل الاداري يوفر العديد من ميزات السرعة والدقة وتوفير الوقت والجهد وهذا يدخل ضمن نطاق نتائج دراستنا التي تفضي الى اتباع كل ما هو جديد في مجال تطوير الأنظمة المصرفية

وتطوير الخدمات المتعلقة بالعملاء فعندما يكون الموظف خاضعا لدورات تدريبية مكثفة يصبح مؤهلا ليكون في الصف الامامي للتعامل مع العملاء وكسب ثقتهم ومودتهم وولائهم.

لذلك نجد ان تطوير العلاقات مع شركاء الأعمال واضفاء جو من العلاقات الاسرية والاجتماعية مع الموظفين وشركاء الأعمال يسهم بشكل فعال في الارتقاء بمستوى الميزة التنافسية للبنك بالسوق كنتيجة لما كسبته من فوائد ومزايا من خلال علاقاتها بالعمل مع شركاء الأعمال كخفض للتكاليف والابتعاد عن المخاطرة وزيادة الولاء للبنك وارتفاع سمعته بالسوق مقارنة مع نظرائه.

الاجابة على اسئلة الدراسة :

بعد مناقشة النتائج اعلاه نستطيع الان ان نجد اجابات وافية على اسئلة الدراسة :

1- حيث نجد ان مستوى تكامل نظم المعلومات في قطاع البنوك العاملة بالاردن هو عالٍ نسبيا حيث ان تكامل نظم معلومات البنك يساعد الادارة العليا على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ويسهم في ضبط اجراءات سير العمل اليومية والتسريع من اجراءات سير العمل كما جاء في نتائج الدراسة .

2- ان مستوى الميزة التنافسية في قطاع البنوك العمالة بالاردن يتمتع بمكانة عالية طبقا لما اثبتت نتائج الدراسة في ان البنوك التي تتبع تكامل نظم المعلومات في عملها تحقق تفاعلا اكبر بينها وبين عملائها ويزيد من جودة الخدمة المقدمة للعملاء وقد اثبت التحليل الاحصائي ايضا ان المرونة والكفاءة والوقت من اهم ابعاد الميزة التنافسية بالبنوك.

3- يؤثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة من خلال البنية التحتية على المستوى الداخلي والخارجي بشكل واضح بينما تاثيره على الميزة التنافسية من خلال المستوى الاستراتيجي فهو ضعيف نسبيا.

4- ان علاقة تكامل نظم المعلومات بالميزة التنافسية المستدامة تظهر واضحة في ابعاد الميزة التنافسية (المرونة والكفاءة والوقت) ام بقية الابعاد فنجد ان علاقتها ضعيفة بتطبيق التكامل في البنوك وهذا يعزى لاسباب خارجية ليس للتكامل علاقة بها.

5-2 التوصيات :

توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات التي تم استقطابها من النتائج والتي تفيد بـ :

1. ضرورة استمرار ادارات البنوك بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الخدمات المصرفية للحفاظ على اعلى مكانة لها في سوق العمل وهذا ثبت لدينا عند مقارنة مسيرة الدراسات السابقة من القديم الى الحديث وصولا الى نتائج دراستنا فنجد ان كل ما كانت البنوك ملتزمة بمواكبة التطورات التكنولوجية المصرفية اولا بأول كانت في المقدمة في سوق العمل والخدمات المصرفية.
2. اخضاع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة لتحسين كفائتهم بالعمل كما ثبت لدينا من نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة فلذلك لابد من ان تضع ادارات البنوك نصب عينها ضرورة اخضاع الموظفين للدورات التدريبية بشكل مستمر ومتابعة كافة الندوات والدورات المتعلقة بقطاع الخدمات المصرفية وكل جوانب العمل المتعلقة بها للحصول على موظفين ذوي كفاءة عالية بحيث يصبحون بمثابة سلاح للبنك.
3. ضرورة اتباع الادارة العليا سياسات تسويقية بخصوص تطوير علاقاتها مع العملاء والموردين مما يساعد في اضفاء جو من الراحة النفسية للعملاء والموظفين وجعلهم يشعرون بجو أسري مع البنك وزيادة ولائهم وانتمائهم للبنك.
4. ضرورة استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات حتى لو اضطرت لدفع رواتب اعلى لما له من أثر واضح وفعال بناء على النتائج السابقة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة الدقة والمرونة بالعمل.

5. اجراء دراسات مستقبلية حول امكانية تطبيق تكامل نظم المعلومات على نطاق اوسع وأدق وأشمل بحيث يشمل نظام معلومات متكامل ليس على مستوى البنك فقط بل محاولة ربط كافة البنوك التجارية بالأردن بنظام واحد متكامل **(ضمن صلاحيات محددة طبعا بحيث يحتفظ كل بنك بخصوصية عمله)** مما يسهم بمساعدة البنوك بالاطلاع على المعلومات والبيانات التي قد تلزمها من بنوك اخرى بطريقة اسهل وأدق من المراسلات اليدوية مما يساعد أيضا بزيادة الراحة للعملاء وسرعة انجاز المعاملات وزيادة الدقة.

الفصل السادس

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

المراجع الاجنبية

6-1المصادر والمراجع:

6-1-1المراجع العربية:

- الكتب:

- ال علي، رضا صاحب، الموسوي، سنان كاظم، "**الادارة لمحات معاصرة**"، 2006، دار الوراق للخدمات الحديثة، عمان، الاردن.
- برهان، محمد نور، "**أنظمة المعلومات الادارية**"، 2009، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص14.
- حمادة، طارق، " **نظام معالجة المعلومات للتنمية الادارية**" ، 1987، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن، ص 7.
- السرور، نادية هايل، " **مقدمة في الابداع**" ، 2002، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
- سيكران، اوما، **طرق البحث في الإدارة- مدخل بناء المهارات البحثية** (ترجمة:إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز)، 2010، السعودية، الرياض: النشر العلمي والمطبوع
- شارل، هيل، جونز، جاريث، " **الادارة الاستراتيجة مدخل متكامل**"، ترجمة: محمد احمد سيد عبدالمتعال، اسماعيل علي بسيوني، 2008، دار المريخ، الرياض، السعودية .
- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، العمري، غسان، "**المدخل الى ادارة المعرفة**" ، 2006، دار المسيرة ، عمان ، الاردن، ص 68.
- الكردي، منال، العبد، جلال، "**مقدمة في نظم المعلومات الادارية /النظرية الادوات التطبيقات**"، 2002، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 49.
- محمد، فادية، " **نظم المعلومات الإدارية**"، 2006، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ص2
- المغربي، عبدالحميد، " **نظم المعلومات الادارية : الاسس والمبادئ**"، 2002، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ص 17.
- النجار والزعبي، فايز جمعة النجار، نبيل النجار، مجاد الزعبي، **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي،** 2013، دار الحاد للنشر. عمان، الأردن.
- ياسين، سعد غالب، "**نظم المعلومات الادارية**"، 1988، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، ص 55.

- <u>الرسائل الجامعية والبحوث في الدوريات:</u>

- بدر، فادي محمود، "**دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة قطاع الصناعات الدوائية الاردني**"، رسالة ماجستير، 2003، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الحسين، محمد، "**نظم المعلومات الادارية**"، الجزء النظري،، جامعة الاسراء، عمان الاردن، ص 47، 1997.
- الزيادي، " **تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة**"، ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 21، جامعة ذي قار، العراق، 2009.
- زير، صبرينة عز الدين، "**أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية**"، رسالة ماجستير، 2002، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- سلمان، عامر محمد، "**أثر تكامل (ERP) مع نظم المعلومات المحاسبيه لتعزيز سلسلة العرض**"، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، ص 251 – ص274، 2008.
- "صبَاح الحلو"، برهان غسان، " **أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الاردنية من منظور القيادات المصرفية**"، رسالة ماجستير، 2000، جامعة آل البيت، الزرقاء، الاردن.
- صلاح، علي، رومي، اسماعيل، "**واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة**"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 27(2)، جامعة القدس، فلسطين، 2012.
- عبدالله، حسين حميد، "**دور نظم المعلومات الادارية والادارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الانتاجية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد**"، رسالة دكتوراة، 2012، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق.
- عثمان، مهدي صلاح الدين، "**أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الاردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين**"، رسالة ماجستير، 2003، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- عريف، مجدي، " **نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة دراسة ميدانية على المديرية المالية في اللاذقية**" ، رسالة ماجستير، 2008، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

- عزريل، صوالحة، " **التكامل بين نظام المعلومات الادارية ونظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية" 2014**، جامعة النجاح الوطنية فلسطين ، جامعة اليجار الاسلامية، الهند
- علي، احمد، " **مفهوم المعلومات وادارة المعرفة** "، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الاول، دمشق، سورية، 2012.
- محسن، ليث شاكر، "**دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة**"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع، ص33 – ص70 ، 2012.
- المخادمة، احمد عبدالرحمن،"**أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في إتخاذ القرارات الاستثمارية" دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية**، رسالة دكتوراه، 2005، جامعة مؤتة.
- نزال، وصفي، ابو عذبة، احمد، عمر، اسامة، ابو حجلة، محمد، عرفات، براء، "**أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء**"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.

– <u>**المؤتمرات :**</u>

- سملالي، يحيضية، وصاف، سعيدي، "**نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، 2005، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

– <u>**مواقع انترنت**</u>

- iraqfinance2014.com/../Central%20Bank%20of%20Iraq%20Arabic.pptx
- http://stocksexperts.net/showthread.php?t=67954

2-1-6 <u>المراجع الاجنبية:</u>

- Bryne, P.M., Markham, W.J, (1991), **"Improving quality and productivity in the logistics processes: Achieving customer satisfaction breakthroughs"**, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, U.S.

- Corbitt, Marinos, Themistocleous, Gail, (2006), "**Is business process integration feasible?"**, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19, Issue 4, pp. 434 - 449, La Salle University, USA .

- Ghemawat, Pankaj, Jan , Rivkin, (1999), **"Strategy and the Business Landscape**", Addison Wesley Inc., Boston, USA .

- Gulledge, Thomas, (2006), **"What is integration?"**, Industrial Management & Data Systems, Vol. 106, Issue 1, pp. 5 - 20, George Mason University, Fairfax, Virginia, USA

- Gustafsson, Magnus, Liinamaa , Johanna, (2010), **"Integrating the customer as part of systems integration"**, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 3, Issue 2, pp. 197 - 215, Finland .

- Heizer, Jay, Render, Barry, (2001),**"Principles of Operations Management"**, Prentice Hall, New Jersey, USA .

- Hewitt, F, (1994), **“Supply chain redesign”**, The International Journal of Logistics Management, Vol. 5, Issue 2, pp.1 - 10, London.

- Hilton, W, (1999), **"Managerial Accounting"**, 4th. Edition, Irwin, McGraw – Hill., USA .

- Hoffman, N. P., (2000), **"An Examination of the 'Sustainable Competitive Advantage' Concept: Past, Present, and Future"**, Academy of Marketing Science Review, Vol. 2000, no. 4, The University of Alabama, USA.

- Karlsson, Flink (2014), "**Changes and Challenges of ERP Implementation in The Context of Procurement and Supply Chain Processes**", Master of scince thesis ,LUND University,Sweden.

- Kim, S.W. , Narasimhan, R., (2002**),“Information system utilization in supply chain integration efforts"**, International Journal of Production Research, Vol. 40, Issue 18, pp. 4585-4609, USA .

- Kotler, P., (2000), **"Marketing Management: Analysis, Planning,**

Implementation and Control", Millennium edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA .

- La Hatani, Djumilah Zain and Djumahir, Budisantoso Wirjodirjo, (2013), **“Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia)”**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 6, Issue 5 (Jan. - Feb. 2013), PP 01-14 .

- Loudon, Kenneth C., Laudon, Jane P., (1997), **"Management information system"**, new approach to organization and technology prentice, hall international, NJ, USA .

- McDonough, etal ,(1994), **"competitive advantage for selling",** new York,USA.

- Moshkdanian, Fateme ,(2013), **" Impact of supply chain integration on the performance of Bahman group**"Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Volume 5, No 1,(May.2013), Faculty of Management and Economics, Kerman Shahid Bahonar University, Kerman, Iran.

- Porter, M.E., (1998), "**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"**, The Free Press, New York, USA.

- Shaofeng Liu · Alex H. B. Duffy ·Robert Ian Whitfield · Iain M. Boyle**,** **(**2008**)**, **”Integration of decision support systems to improve decision support performance”**, Springer-Verlag London Limited , published online 2009.

- Stevens, G.C. (1989). **“Integrating the supply chain”**, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 19, Issue 8, pp. 3-8, London.

- Thawatchai, Jitpaiboon, (2005), **” The Roles of Information Systems Integration in the Supply Chain Integration Context - Firm Perspective”**, Doctor of Philosophy Degree research, The University of Toledo, Ohaio , USA.

2-6 الملاحق الملحق رقم (1)

جامعة البلقاء التطبيقية
كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والادارية
قسم ادارة الاعمال

الزملاء الاعزاء الذين سيقومون بملئ الاستبانة

تحية طيبة

يرجى العلم باننا نقوم باجراء دراسة ميدانية بموضوع:

"أثر تكامل نظم المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة"
دراسة حالة قطاع البنوك بالأردن

وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عدة اقسام تم اختيارها في البنك راجين منكم التكرم بالاجابة على جميع فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية مع التأكيد على ان جميع البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي فقط.

ونذكركم انه لاداعي لذكر الاسم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

اولا : العوامل الديموغرافية

يرجى وضع اشارة (X) في المكان المناسب

النوع الاجتماعي	***ذكر***	***انثى***			
العمر	***اقل من 30 سنة***	***من 30 – 40 سنة***	***من 41 – 50 سنة***	***اكثر من 50 سنة***	
المستوى التعليمي	***ثانوية عامة فما دون***	***دبلوم متوسط***	***بكالوريوس***	***ماجستير***	***دكتوراه***
التخصص العلمي					
الموقع الحالي للوظيفة	***الادارة العليا***	***الادارة الوسطى***	***الادارة التنفيذية***		
عدد سنوات الخدمة في هذا البنك	***من 1- 5 سنوات***	***من 6 – 10 سنوات***	***من 11 – 15 سنة***	***اكثر من 15 سنة***	
عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك	***من 1- 5 سنوات***	***من 6 – 10 سنوات***	***من 11 – 15 سنة***	***اكثر من 15 سنة***	

الاسئلة المتعلقة بالتكامل على المستوى الداخلي

	التكامل على المستوى الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يساعد تكامل نظم معلومات البنك الادارة العليا على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بشكل تعاوني(بمشاركة مدراء ورؤساء الاقسام المختلفة).					
2.	يقوم البنك بتحليل خطط العمل المعمول بها من خلال نظم معلومات متكاملة.					
3.	يساعد تكامل نظم المعلومات الادارة العليا على وضع خطط استراتيجية على المدى الطويل.					
4.	يسهم تكامل نظم المعلومات في تقليل دور المسؤولين من التحيز في اتخاذ القرارات.					

	التكامل على المستوى التشغيلي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	تسهم نظم المعلومات المتكامله في البنك في ضبط إجراءات سير العمل اليومية.					
6.	يزيد تكامل نظم المعلومات في البنك من القدرة على التحكم في جودة الخدمات المقدمة.					
7.	يسهم تكامل نظم المعلومات في تحديد وضبط توقعات حجم العمل اليومي.					
8.	تحقق نظم المعلومات المتكاملة في البنك التدفق السليم للبيانات والمعلومات بين أقسام وفروع البنك في الوقت والشكل المناسبين.					

	التكامل على مستوى البنية التحتية .	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9.	يؤدي استخدام شبكات اتصال متكامله بين مختلف الأقسام إلى التسريع من إجراءات سير العمل .					
10.	يسهم استخدام شبكة معلومات بالبنك بربط كل قسم من اقسام البنك مع قاعدة البيانات الرئيسة مما يؤدي الى منع تكرار او ضياع البيانات					
11.	يسهم استخدام شبكة معلومات متكاملة في مشاركة المعلومات بين الاقسام المختلفة .					
12.	يحقق ربط شبكة المعلومات بالبنك تحقيق النزاهة والحيادية في الامور التي تخص الموظفين من اجازات وترقيات وتحديد المسؤوليات.					

الاسئلة المتعلقة بالتكامل على المستوى الخارجي

التكامل على المستوى الاستراتيجي		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.13	يساعد تكامل نظم المعلومات الادارة العليا على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بما يخص تعاملاتها مع العملاء والموردين بشكل تعاوني.					
.14	تساهم نظم المعلومات المتكاملة بالتعرف على الخطط التكنولوجية على المدى الطويل في علاقتها مع العملاء والموردين.					
.15	يسهم تكامل النظم في مساعدة الإدارة العليا على وضع أسس التعامل مع العملاء والموردين على المدى الطويل.					
.16	يساعد تكامل نظم المعلومات في الحد من التحيز في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأمور التعامل مع العملاء والموردين.					

التكامل على المستوى التشغيلي		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.17	يساعد تكامل النظم في تحديد نقاط الضعف في عملية جذب العملاء والموردين لتسهيل دراستها وتعديلها او الابتعاد عنها.					
.18	تدعم نظم المعلومات المتكاملة تبني طريقة ثابتة وواضحة في اجراءات سير العمل مع العملاء والموردين.					
.19	يقدم نظام المعلومات المتكامل بالبنك المعلومات المهمة للاطراف الخارجية التي تتعامل مع البنك من عملاء وموردين بما يلائم الحاجات ذات الصلة بالموضوع الذي تم استخدام المعلومات من أجله.					
.20	تشكل نظم المعلومات المتكاملة أفضل وسيلة لزيادة سرعة تناقل المعلومات من خلال تحقيق تفاعل أفضل بين البنك وبين العملاء والموردين (الوسط الخارجي).					

التكامل على مستوى البنية التحتية		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.21	يعتبر استخدام قاعدة بيانات مركزية مهم لتخزين البيانات والمعلومات حول العملاء والموردين لتقديم خدمات أفضل .					
.22	ان تأسيس شبكة متكاملة للتواصل مع العملاء والموردين (الوسط الخارجي) يسهم في زيادة الولاء للبنك .					
.23	تشكل نظم المعلومات المتكامله أفضل وسيلة لزيادة سرعة تناقل المعلومات من خلال تفعيل الاتصال بين دوائر واقسام البنك وبين الوسط الخارجي من عملاء وموردين.					
.24	تساعد نظم المعلومات المتكاملة على حصول العملاء والموردين على المعلومات بأقل وقت وجهد.					

الاسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

	الكفاءة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.25	يوفر تكامل نظم المعلومات المطبقة في البنك ميزات تنافسية ناتجة عن وفورات الحجم.					
.26	يتبع البنك سياسات إدارية وعملية ثابتة تسأهم في مقارنة أداء البنك مع المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية.					
.27	تعمل نظم المعلومات المتكاملة على تخفيض مراحل وزمن انجاز المعاملات من خلال انخفاض نسبة الخطأ في تسجيل المعاملات.					
.28	يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على ايجاد نوع من الرقابة على التكاليف وضبطها لتحقيق اعلى مستوى من الكفاءة.					

	الوقت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.29	يسهم تكامل نظم المعلومات في تمكين العملاء والموردين من اتمام معاملاتهم عن طريق المراسلات الالكترونية دون الحاجة لمراجعة البنك الا للضرورة .					
.30	يلتزم البنك بتنفيذ الاتفاقيات التي يبرمها مع عملائه بالوقت المناسب.					
.31	ان رضى الادارة العليا عن سرعة ورود المعلومات في ظل الأنظمة المحوسبة يزداد عن قبل في ظل الأنظمة التقليدية.					
.32	تعمل نظم المعلومات المتكاملة على تخفيض مراحل وزمن انجاز المعاملات من خلال اختصار مراحل وخطوات العمل.					

	الجودة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.33	يقدم البنك خدمات ذات جودة متميزة ومنفردة مقارنة بالبنوك الاخرى.					
.34	تحفز جودة الخدمات التي يقدمها البنك العملاء والموردين بالاقبال على التعامل مع هذا البنك .					
.35	إن استخدام نظم المعلومات المتكاملة يحقق اكبر قدر من رضى المتعاملين وذلك من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة.					
.36	يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء والموردين.					

	الابداع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.37	يتبع البنك كل ما هو جديد في مجال تطوير الخدمات المتعلقة بالعملاء والموردين.					
.38	يكافئ البنك الموظفين الذين يظهرون تميزا عن زملائهم وذلك لتحفيزهم على التطور.					
.39	ابتكار الخدمات الالكترونية الجديدة ومحاولة ايجاد طرق واساليب حديثة في مجالات خدمة العملاء والموردين من أولويات العمل لدى البنك .					
.40	هناك دعم للأفكار الجيدة والابداعية لتنمية الميزة التنافسية.					

	المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.41	يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة لديكم ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.					
.42	استقطاب الموظفين ذوي الخبرات الطويلة بالرغم من رواتبهم العالية يفيد بتطوير المعرفة لدى البنك والاستفادة من خبراتهم.					
.43	لدى البنك قسم خاص بمتابعة المجلات والندوات التي تواكب التطورات التكنولوجية في المجالات المصرفية لتزويدكم بها أولاً بأول.					
.44	يلتزم البنك باخضاع الموظفين لدورات تدريبية لمواكبة كل ما هو جديد في مجال عملهم.					

	المرونة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.45	تطوير الأنظمة المصرفية باستمرار يسهم بتلبية حاجات العملاء والموردين ورغباتهم المتغيرة باستمرار.					
.46	يمتاز العاملون في البنك لديكم بمهارات متنوعة تمنكهم من الاستجابة السريعة لتغير حاجات العملاء والموردين.					
.47	يعمل البنك على تطوير خدماته وانظمته باستمرار ليتلائم ذلك مع تغير حاجات ورغبات عملائه ومورديه.					
.48	يساعد تطبيق نظام المعلومات المتكامل في البنك على تحقيق المرونة في اجراءات سير العمل والمعاملات.					

الملحق رقم (2)

قائمة أسماء محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	د.محمد الحلالمة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية الاميرة عالية الجامعية
2	د. دجانة قدري	أستاذ مساعد	نظم معلومات حاسوبية	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية
3	د.مازن قطيشات	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال/نظم المعلومات الادارية	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية
4	د.ياسر المنصور	أستاذ مشارك	إدارة الجودة	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية
5	د.شادي الصرايرة	أستاذ مساعد	اقتصاد	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية
6	د.زيد زيادات	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية/محاضر غير متفرغ
7	د.احمد الدحيات	أستاذ مساعد	المحاسبة	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية

Abstract

The impact of information systems integration on sustainable competitive advantage

(Field Study: Jordanian Banks Sector)

Prepared By the Student

Yahya Issa Abo Rumman

Supervisor

Dr. Adel Aoudeh Al hashem

Assistant Professor

The study aimed to investigate the impact of information systems integration in particular (internal integration and external integration) on the sustainable competitive advantage with its dimensions(efficiency, time, quality, creativity, knowledge and flexibility) which would investigate the relationship between the independent and dependent variables.

The population of this investigation was collected from the Jordanian commercial banking sector. A total of 25 banks form an important pillar of the Jordanian economy. Purposive sample was chosen to collect the data from

employees of Jordanian banks, which consists of 8 banks; A questionnaire was developed and reviewed by some professionals in the field of study.

Accordingly, the population of the study consisted of employees at all levels (Top, Middle and Low management level). To answer the research questions and testing the hypotheses using descriptive methods, such as means standard deviations, and statistical methods, including multiple regression and simple linear regression tests.

The main result of the study showed that there was a positive statistical significant effect of information systems integration of the two sections (internal and external) on the sustainable competitive advantage.

The study proved that there was a positive statistical significant effect of information systems integration of the internal section at the three levels (Strategic, Operational, and Infrastructural) on the sustainable competitive advantage. Also there was a positive statistical significant effect of information systems integration of the external section at the three levels (Strategic, Operational, and Infrastructural) on the sustainable competitive advantage .

Recommendations were addressed for decision makers to cope with the latest technology developments of information systems integration to keep their sustainable competitive advantage at banking sector. In addition to involving their employees in training courses to improve their capabilities. Decision makers should also follow marketing policies to improve their relationships with customers and suppliers.